

Junio - Septiembre
2018

FUERZAS ARMADAS



PUBLICACIÓN MILITAR ESPECIALIZADA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DE COLOMBIA - VOL XCI - EDICIONES 244 - 245

Edición Especial



**Transformación de las Fuerzas Militares:
clave para el futuro de la Seguridad y
Defensa Nacionales**

ISSN 0120-0631



Escuela Superior de Guerra
Comando en Jefe Fuerzas Armadas
Unidad Profesional de Maestrías



Maestría en Derechos Humanos y Derecho Internacional de los Conflictos Armados

Registro Calificado Res. MEN 20521 de octubre de 2017. Cód. SNIES 90906

Inscripciones Abiertas

#MaestríaDDHH

Vigilada MinEducación

Horarios

4 Semestres

Fin de semana

Todos los viernes de 2:00 pm a 6:00 pm y sábados de 7:00 am a 1:00 pm.

Mensual

Asistencia una vez al mes un miércoles, jueves, viernes de 9:00 am a 6:00 pm y sábados de 8:00 am a 12:00 pm.

Contacto

Para mayor información, pueden comunicarse con Natalia Casas Ramos al 6204066 ext. 21056 – 3144248041 o al correo casasn@esdegue.mil.co

Dirección

Cra.11 No.102-50
Bogotá DC, Colombia

Realizar preinscripción, para obtener el recibo de pago inscripción en el link:

www.esdegue.edu.co/inscripciones-maestrias/

www.esdegue.edu.co



Escuela Superior de Guerra
"General Rafael Reyes Prieto"
Unión, Proyección, Liderazgo
Vigilada MinEducación



Maestría en Ciberseguridad y Ciberdefensa

Registro Calificado Res. MEN 10413 de 2015. Cód SNIES 104695

2019

INSCRIPCIONES ABIERTAS



4 Semestres



Cra.11 No.102-50 Bogotá DC, Colombia



De 07:00 a 16:30 horas
Una semana al mes, incluye dos sábados
aleatorios durante el semestre.



maestriaciber@esdegue.edu.co



www.esdegue.edu.co/inscripciones-maestrias/

Mayor información:

www.esdegue.edu.co/maestria-en-ciberseguridad-y-ciberdefensa

Editorial

❖ Mayor General
Francisco Javier Cruz Ricci
Director Escuela Superior de Guerra



La Revista de las Fuerzas Armadas rinde, en este número especial, un homenaje a la memoria de quien fuera Comandante de las Fuerzas Militares y Director de la Escuela Superior de Guerra, el Señor General Manuel José Bonnet Locarno. El General Bonnet, un hombre polifacético, nació en el corazón de una región entrañable de Colombia, la tierra del realismo mágico. Si hay un ambiente que nos haga evocar ese concepto afortunado que describe la fantasía desbordante del Caribe, ese es el de Ciénaga. Allí, las fábulas y las consejas de Fundación y Aracataca, de Orihueca y San Pedro de la Sierra, de las bananeras y de las pesquerías de la Ciénaga Grande, más las visiones del mar,

.....
"El General Bonnet, un hombre polifacético, nació en el corazón de una región entrañable de Colombia, la tierra del realismo mágico. Si hay un ambiente que nos haga evocar ese concepto afortunado que describe la fantasía desbordante del Caribe, ese es el de Ciénaga".
.....

debieron nutrir la sensibilidad de un niño hijo de padres excepcionales que formaron "una batería" de 12 hijos, para decirlo en el lenguaje de su Arma, a quienes entregaron una suma de valores, los de las gentes honradas y unas capacidades de comunicación que los hizo pares de los mejores trovadores.

El joven Manuel José se decidió por la carrera de las armas. Se fue a la tierra de los cachacos con sus historias y sus lecturas, que fueron intensas como lo imponía el ambiente familiar. Sus ojos pasaron por las sabanas altas de Boyacá, hogar de silencios inconcebibles en su tierra natal y por los Andes agrestes del sur del Tolima y del Huila. Todavía hablan sus amigos y compañeros de su trepar presuroso con 30 soldados y 14 mulas para construirle un escalón de apoyo a la operación Soberanía cuando se decidió la ocupación de Marquetalia. Ya en el tramo final de la carrera y después de haber pasado por todas las peripecias de la vida militar, que en Colombia no han sido cualquier cosa, comandó Unidades operativas en el Valle del Cauca y en Santander. Estuvo en el Estado Mayor, comandó su Fuerza y llegó al último escalón de los deberes que le impuso el servicio: comandar las Fuerzas Militares en momentos de dificultades institucionales.

Su hiperactividad no sufrió mengua en el retiro. Se reinventó como académico (tal vez siempre lo fue, filósofo, al fin y al cabo) y dejó huella en las mentes juveniles que lo tuvieron como guía en la universidad. Siempre listo a debatir y a estimular, fue feliz en las aulas. Su pasión por las artes escénicas fue legendaria y el buen humor con el que nos recetó a los colombianos la fórmula de Lisístrata para acabar la guerra, es uno de los recuerdos que mejor lo definen. Paz en su tumba. En su Escuela de Guerra permanecerá porque la Cátedra Colombia siempre estará para evocarlo.

Por otra parte, este número especial de la Revista trae también las preocupaciones y los quehaceres del momento que viven las instituciones armadas de Colombia. Las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, en un momento de cambios históricos se preparan para misiones grandes y nuevas. Victoriosas en la guerra, aspiran a completar la pacificación que merece Colombia y a transformarse para servir en campos que el conflicto no había dejado explorar y en los que impone el cambio social y político, el científico y el tecnológico. Los artículos que proponen una jugosa oferta al lector, tratan de la transformación de las Fuerzas, para ponerse al día en las demandas del mundo y del tiempo que corre.

El horizonte del año 2030 ha sido puesto como final de etapa para que Colombia se dote de unas Fuerzas Militares y policiales de perfiles de avanzada, a la vanguardia de las mejores del mundo. Los artículos pasan por la concepción de unas Fuerzas articuladas para actuar como una sola; por el cambio doctrinario profundo e imaginativo del Ejército Nacional, por las metas que se ha impuesto la Armada para ser una Fuerza en el nivel de una potencia disuasiva en el entorno regional y de reconocimiento global; por la transformación de una Fuerza Aérea que ha alcanzado la admiración en América por sus capacidades operativas y por la excelencia de sus integrantes; y en fin de una Policía Nacional que se ve estimulada por la posibilidad de tener como meta una Colombia en sanidad social y llamada por los cambios tecnológicos a ser una Fuerza moderna, eficaz y legítima ante los colombianos y ante la vecindad que la estima entre las mejores.

.....

“El mundo de múltiples centros de poder que se consolida paulatinamente, si bien provoca inquietudes es también una oportunidad, y allí debe estar Colombia. La ciberseguridad se impone como obligación en un momento de la historia que pone de presente las vulnerabilidades que provienen no de las armas clásicas sino del campo del manejo de la información”.

.....

Como temas que no pueden quedar por fuera de la agenda de la Seguridad y de la Defensa, están los de geopolítica y los de ciberseguridad. El artículo sobre el cambio en la disposición y el despliegue de los poderes mundiales lleva a considerar cómo, por lejanos que parezcan los escenarios, estamos ligados a lo que suceda en todo el mundo. El mundo de múltiples centros de poder que se consolida paulatinamente, si bien provoca inquietudes es también una oportunidad, y allí debe estar Colombia. La ciberseguridad se impone como obligación en un momento de la historia que pone de presente las vulnerabilidades que provienen no de las armas clásicas sino del campo del manejo de la información. Una información que en sí misma, se ha convertido en el activo más valioso del mundo tecnologizado.

Con este bagaje comienza a andar la revista en esta edición. Es un testimonio del afán que tiene la Escuela por ir al paso de los acontecimientos y de los desarrollos de la época. La Dirección de la Escuela se propone mantener una línea de innovación y estar con ustedes, los lectores, en las demandas de información y análisis de los temas que nos interesan primordialmente. 🍷

Edición Especial 244 - 245

EDITOR

Mayor General Francisco Javier Cruz Ricci
Director Escuela Superior de Guerra

CONSEJO EDITORIAL

Brigadier General CIM Oscar Eduardo Hernández Durán
Subdirector Escuela Superior de Guerra

Coronel Sandra Yaneth Gómez P.
Delegada de Jefatura de Acción Integral Conjunta CGFM

General de la Reserva Activa
Fabio Zapata Vargas

General de la Reserva Activa
Jorge Enrique Mora Rangel

General de la Reserva Activa
Manuel José Bonett Locarno (q.e.p.d)

Mayor General de la Reserva Activa
José Roberto Ibáñez Sánchez

Mayor General de la Reserva Activa
Juan Salcedo Lora

Mayor General de la Reserva Activa
Jairo Alfonso Aponte Prieto

Vicealmirante de la Reserva Activa
Luis Alberto Ordóñez Rubio

Brigadier General de la Reserva Activa
Adolfo Clavijo Ardila

Coronel de la Reserva Activa PONAL
Héctor Álvarez Mendoza

COORDINACIÓN EDITORIAL

Coronel FAC Nancy Stella Cárdenas Blanco
Jefe de Comunicaciones Estratégicas ESDEG

DISEÑO

Lucía Castro Moreno
Diseñadora Gráfica

IMPRESIÓN

Imprenta y Publicaciones Fuerzas Militares

COLABORADORES

Armando Borrero Mansilla
Capitán (RA) César Castaño Rubiano

ARCHIVO FOTOGRÁFICO

Oficina de Comunicaciones Estratégicas ESDEG
Archivo fotográfico CGFM
Fotografía William Malagón
Material de fuentes electrónicas

Revista Fuerzas Armadas

Correo electrónico:
comunicacionesestrategicas@esdegue.mil.co
Carrera 11 No. 102-50 Of. 209 – Telefax: 6206536
Teléfono: 620 40 66 Extensiones 21067 y 20618,
www.esdegue.edu.co

Las ideas expuestas en los artículos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de las directivas de la Escuela Superior de Guerra y ni de los Altos Mandos Militares.

La Revista de las Fuerzas Armadas autoriza la reproducción de los artículos publicados, siempre y cuando se otorgue el crédito respectivo en la bandera de la publicación y como nota referencia en la presentación del mismo.

C o n t

Transformación de las Fuerzas Militares: clave para el futuro de la Seguridad y Defensa nacional

Por: General Alberto José Mejía Ferrero
Comandante General de las Fuerzas Militares



Implementación de la estrategia de transformación en el Ejército de Colombia

Por: General Ricardo Gómez Nieto
Comandante del Ejército Nacional



El reto de la paz: ser la Armada Mediana de Proyección Regional

Por: Almirante Ernesto Durán González
Comandante Armada República de Colombia



e n i d o



Escuela Superior de Guerra
"General Rafael Reyes Prieto"
Unión, Proyección, Liderazgo

8



Visión transformadora FAC, un modelo genuino

Por: General Carlos Eduardo Bueno Vargas
Comandante Fuerza Aérea Colombiana

38

17

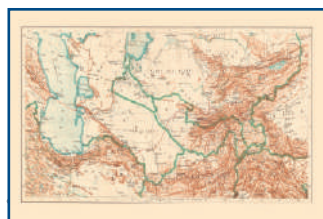


Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), "inspirados en usted": la hoja de ruta de la Policía Nacional, con visión 2030

Por: General Jorge Hernando Nieto Rojas
Director General de la Policía Nacional

48

28



La conexión Turkeistán Todos los caminos conducen a China

Por: Carlos Rafael Britto Londoño
Político de la Universidad de Antioquia

58

C o n t

Los estudios sobre corrupción son un asunto de seguridad estratégica Mil y una opción para combatirla

Por: Luis H. Guío Suárez
Magister en Seguridad y Defensa Nacionales



La Ciberseguridad: Análisis político y estratégico*

Por: -Dr. Boris Saavedra
Doctor en Paz y Seguridad Internacional
-Dra. Luisa Parraguez
Doctora en Relaciones Internacionales
*Segunda entrega



Historia militar, su importancia versus memoria: Colombia 1998 - 2015

Por: Ricardo Esquivel Triana
Ph.D. en Historia (UNC). Asesor Historia y memoria



e n i d o

67



Fe en Colombia

Un programa de todos y para todos

Por: Mayor General Mario Augusto Valencia Valencia
Comandante del Comando de Transformación del Ejército del Futuro

87

73



Un alcalde como pocos

Por: Coronel de la Reserva Activa Policía Nacional
Héctor Álvarez Mendoza
Administrador Policial y Administrador Educativo

91

81

Transformación de las Fuerzas Militares: clave para el futuro de la Seguridad y Defensa nacional

▣ **General Alberto José Mejía Ferrero**

Comandante General de las Fuerzas Militares

▼ Foto: Archivo fotográfico CGFM



Resumen

Las Fuerzas Militares de Colombia han evolucionado para enfrentar con éxito los retos y desafíos que impone la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional. En su preparación para atender las complejidades del presente y las incertidumbres del futuro, adelantan un proceso de transformación que las fortalece por cuanto les garantiza ser capaces de cumplir múltiples misiones al promover una mayor profesionalización de sus hombres y mujeres, una gestión transparente y una modernización eficiente, que permite el desarrollo de capacidades para ofrecer respuestas oportunas, eficaces y sostenibles a los requerimientos estratégicos que surjan del análisis del entorno nacional, regional y mundial.

Introducción

Vivimos en un mundo en el que los procesos de transformación continua y acelerada son la norma, donde el entorno cambiante y la incertidumbre resultantes exigen del sistema de Seguridad y Defensa Nacional un esfuerzo constante – inteligente, eficaz y eficiente – de evolución e innovación para hacer frente a las nuevas amenazas y desafíos que surgen de ese entorno.

Por tal razón, se hace necesario adaptarnos a eventos que exigen mayor conocimiento, mejor doctrina y tecnología de vanguardia, con una organización de Fuerzas Militares conjuntas y vigorosas pero adaptables, con una infraestructura innovadora; de tal manera que al término de lo propuesto se logre que la población perciba un cambio de alto valor, que además nos blinde de malas prácticas como la corrupción y nos lleve a mantener nuestra legitimidad, puesto que tenemos que seguir siendo autosostenibles con los recursos asignados, animados por quienes trazaron el camino que hoy recorremos, fieles a la heredad recibida, para perdurar en el tiempo como unas Fuerzas multidominio que brindan seguridad y progreso al pueblo colombiano.

En el proceso de transformación, la Seguridad y Defensa seguramente se verán inmersas en estos

cambios, al igual que las amenazas enfrentadas, lo que genera nuevos retos y estrategias que inciden en temas relacionados con el posconflicto, el narcotráfico, la minería ilegal, la presencia de grupos al margen de la ley, entre otros; por lo cual tenemos la exigencia de cambiar el accionar de las Fuerzas Militares de Colombia e implementar cambios significativos para enfrentar tales desafíos.

El propósito fundamental de la transformación es generar una nueva estructura organizacional, que mediante un proceso de modernización e innovación permita atender los retos del posacuerdo y posconflicto, articulando todos los esfuerzos para garantizar la interoperabilidad, facilitando a las Fuerzas Militares una articulación institucional con miras a seguir fortaleciendo los niveles de seguridad y convivencia pacífica, mediante la desarticulación de cualquier tipo de amenaza contra la tranquilidad y bienestar de los colombianos.

Es por ello por lo que debemos apuntar hacia el futuro con visión conjunta y estandarizada, para atender la nueva agenda mundial en escenarios de conflicto y de paz, capacitados para responder

.....

“El propósito fundamental de la transformación es generar una nueva estructura organizacional, que mediante un proceso de modernización e innovación permita atender los retos del posacuerdo y posconflicto, articulando todos los esfuerzos para garantizar la interoperabilidad, facilitando a las Fuerzas Militares una articulación institucional con miras a seguir fortaleciendo los niveles de seguridad y convivencia pacífica, mediante la desarticulación de cualquier tipo de amenaza contra la tranquilidad y bienestar de los colombianos”.

.....

a las amenazas cibernéticas, a la gestión de riesgos de desastres naturales, asegurar la infraestructura crítica de la Nación y salvaguardar el interés nacional.

La defensa de nuestra integridad territorial debe ser el baluarte que nos inspire para dejar a las nuevas generaciones un país en paz, con una proyección económica estable que garantice la perdurabilidad del Estado colombiano pero también de sus Fuerzas Militares, con la posibilidad de responder a las amenazas y retos del futuro con excelentes capacidades operacionales, mejores procesos, mayor liderazgo, poder militar, entrenamiento al personal, mantenimiento de los equipos e infraestructura. Es decir, unas Fuerzas multidominio.

Esta transformación se logra mediante la materialización de la proyección hacia el futuro, consignada en la visión institucional de las Fuerzas Militares al 2030, así como en el cumplimiento de los lineamientos, políticas y principios del Gobierno Nacional y el Ministerio de Defensa Nacional.

Plan Estratégico Militar 2030

El Plan Estratégico Militar 2030 incluye el diseño de una estrategia Conjunta, Coordinada,

Interinstitucional y Combinada (CCIC) a través de la cual el Comando General de las Fuerzas Militares desarrolla un modelo de planificación y desarrollo de capacidades con el propósito de optimizar los recursos disponibles e integrar de una manera efectiva los roles y misiones que deben cumplir cada una de las Fuerzas, para garantizar el cabal cumplimiento del *Artículo 217* de la Constitución Política de Colombia.

Así, teniendo en cuenta que el plan debe apuntar a la estabilización del país, tras la firma del Acuerdo de Paz, con énfasis en el desarrollo y consolidación, jugamos un papel fundamental para alcanzar los niveles de seguridad y convivencia pacífica necesarios para construir una verdadera paz estable y duradera, que permita el fortalecimiento del Estado de Derecho a través de ocho objetivos estratégicos:

1. Fortalecer las capacidades militares para el cumplimiento de la misión constitucional.
2. Potenciar la transformación tecnológica con valor estratégico.
3. Contribuir al desarrollo nacional y a la construcción de una paz estable y duradera.

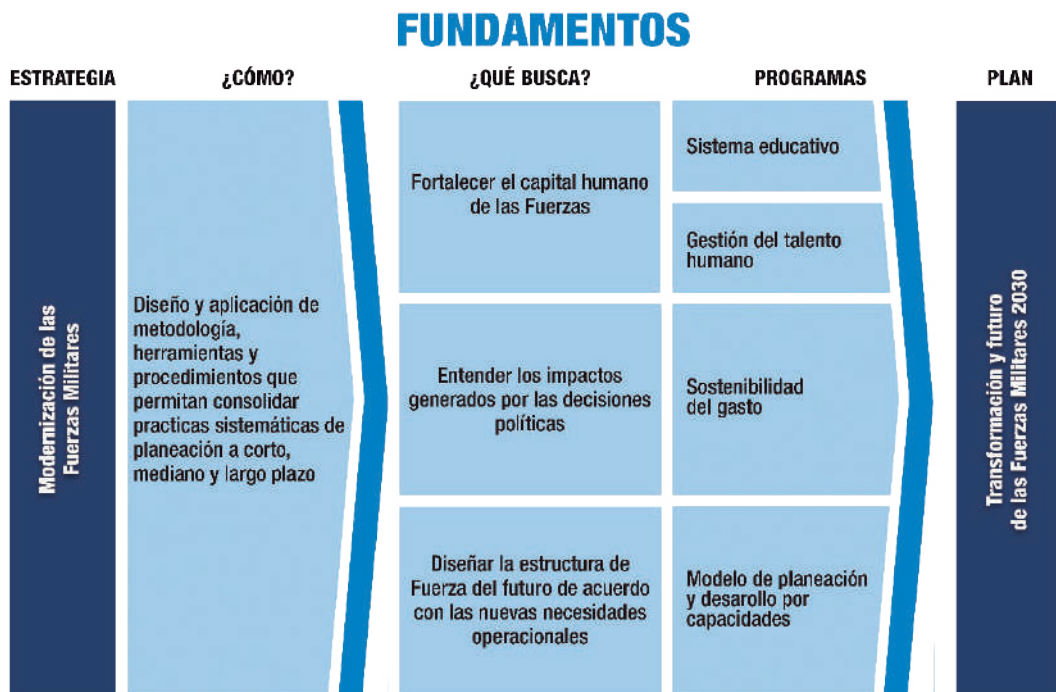


Figura 1. Fundamentos de la Modernización de las FM. Basada en Comando de las FM.

4. Implementar una organización robusta, sencilla, flexible, moderna, ágil y letal.
5. Fortalecer los procesos de estandarización y cooperación internacional.
6. Establecer un modelo de educación militar y doctrina conjunta, coordinada e intergeneracional (CCI).
7. Direccional al talento humano por competencias bajo el concepto de CCI.
8. Afianzar la cultura organizacional encaminada a una gestión efectiva y transparente de los recursos.

Objetivos estratégicos

1. Fortalecer las capacidades militares para el cumplimiento de la misión constitucional.

La Planeación Basada en Capacidades proporciona la metodología necesaria para la planificación, adquisición y sostenimiento de todas las capacidades necesarias para afrontar con éxito los nuevos desafíos y amenazas que depara un futuro cambiante. Es proporcionar un fundamento más racional sobre la toma de decisiones acerca de adquisiciones futuras, y al mismo tiempo, ofrecer soluciones integrales al contemplar de una sola vez todas las necesidades asociadas. Consiste en diseñar enunciados que permitan una configuración modular de las capacidades, permitiendo constituir una estructura de fuerza modular y flexible. Así, es posible realizar cálculos presupuestales con mayor precisión empleando la metodología de planeación por capacidades con que se enfrentan las Fuerzas (Dompí) tal como en adelante se especifica.

- » Doctrina, arte operacional, tácticas, técnicas, procedimientos y tareas.
- » Organización de funciones, estructura y protocolo organizacional.
- » Material y equipo, disponibilidad de niveles de mantenimiento, sistema de abastecimiento.
- » Personal, entrenamiento, capacitación, moral y liderazgo.
- » Infraestructura, instalaciones, propiedades y áreas de entrenamiento.

“La defensa de nuestra integridad territorial debe ser el baluarte que nos inspire para dejar a las nuevas generaciones un país en paz, con una proyección económica estable que garantice la perdurabilidad del Estado colombiano pero también de sus Fuerzas Militares, con la posibilidad de responder a las amenazas y retos del futuro con excelentes capacidades operacionales, mejores procesos, mayor liderazgo, poder militar, entrenamiento al personal, mantenimiento de los equipos e infraestructura. Es decir, unas Fuerzas multidominio”.

2. Potenciar la transformación tecnológica con valor estratégico.

La tecnología avanza de forma exponencial, lo cual puede traer consigo nuevas oportunidades, pero también amenazas cada vez más relevantes. El ciberespacio, por ejemplo, constituye un dominio en el cual se llevarán a cabo buena parte de las batallas del futuro, así como la guerra electrónica y todo lo que ello conlleva; es por tal razón que las Fuerzas Militares del futuro deben estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías, no solo en el campo informático sino también el armamentístico o bélico, en aras de obtener una capacidad disuasiva creíble y sustentable.

3. Contribuir al desarrollo de la Nación y a la construcción de una paz estable y duradera.

En la construcción de una paz estable y duradera, las Fuerzas Militares tienen capacidades que pueden ser puestas a disposición de la comunidad para contribuir a generar bienestar y desarrollo económico, dentro de su compromiso con el desarrollo sostenible del país, apoyando los esfuerzos del Estado en la construcción de obras para la educación, salud e infraestructura. Además

de presencia militar robusta en las fronteras, con capacidad de vigilancia y control, con la cual se pretende fortalecer las potencialidades para disuasión de amenazas, internas o externas, al igual que el empleo de los Ingenieros Militares, para favorecer el desarrollo de la red vial nacional e interconectar las zonas alejadas con las grandes urbes.

4. Implementar una organización moderna, robusta, sencilla, flexible, ágil y letal

Las FF.MM. seguirán siendo una Institución moderna, no solo en equipos sino también en doctrina y procedimientos; robusta, para cumplir la estrategia y alcanzar la visión, gracias a las capacidades adquiridas y proyectadas; sencilla, para facilitar la comunicación y que permita una clara interacción en la cadena de mando y control; flexible, que haga posible adaptarse con rapidez a los nuevos retos y desafíos; ágil, que garantice el cumplimiento de la misión en cualquier escenario; y letal, gracias al uso adecuado de las capacidades, siendo exitosas en el cumplimiento de la misión constitucional.

5. Fortalecer los procesos de estandarización y cooperación internacional.

Colombia, como miembro activo de la comunidad internacional y respetuosa de los compromisos que ello implica, se ve compelida a socorrer, en la medida de sus posibilidades, a los países afectados por desastres naturales y crisis humanitarias, así como

.....
"El ciberespacio, por ejemplo, constituye un dominio en el cual se llevarán a cabo buena parte de las batallas del futuro, así como la guerra electrónica y todo lo que ello conlleva; es por tal razón que las Fuerzas Militares del futuro deben estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías, no solo en el campo informático sino también el armamentístico o bélico, en aras de obtener una capacidad disuasiva creíble y sustentable".
.....

a contribuir al establecimiento y/o mantenimiento de la paz a nivel mundial. La participación en este tipo de operaciones militares es una herramienta de diplomacia que fortalece la reputación del Estado colombiano y sus Fuerzas Militares, un ejemplo de la proyección exterior que debe seguir manifestándose en el futuro. En este sentido, es necesaria la implementación de los estándares internacionales en coordinación con la Cancillería, que posibiliten una rápida y efectiva participación de Colombia bajo el marco de organismos internacionales como la ONU o la OTAN.

6. Establecer un modelo de educación militar y doctrina conjunta, coordinada e interinstitucional.

Es necesario que todos los miembros de las Fuerzas Militares cuenten con un nivel de educación militar estandarizado, que les permita entender con celeridad las instrucciones e interactuar, independientemente de la Fuerza a la que pertenezcan. La doctrina conjunta tiene como propósito mejorar la eficacia operacional de las Unidades Conjuntas, proporcionando principios fundamentales que guíen el empleo de las Unidades de las Fuerzas Militares de Colombia hacia un objetivo común. El uso de la doctrina conjunta estandariza la terminología, el entrenamiento, las relaciones, las responsabilidades y los procesos entre todas las Unidades Conjuntas.

La acción coordinada e interinstitucional, se entiende en la medida en que han surgido un nuevo tipo de guerras y frente a estos escenarios complejos y ambiguos - llamadas guerras híbridas - marcados por esferas civiles y militares, lo cual demanda la disminución de las diferencias internas entre instituciones para convertirse en Fuerzas capaces de cumplir múltiples misiones. Los escenarios de hoy han evolucionado y por tanto es imposible resolver los retos de hoy con fórmulas del pasado.

Para que este modelo funcione es necesario que se identifiquen bien los roles y misiones de cada una de las instituciones sin ninguna preponderancia, que la forma de evaluación y reconocimiento entienda los diferentes esfuerzos, y que se desarrolle el marco, la doctrina y los protocolos de las operaciones coordinadas e interinstitucionales.

7. Direccional al talento humano por competencias bajo el concepto de conjunto, coordinado e interinstitucional.

En este plan las Fuerzas Militares hacen especial énfasis en la relación simbiótica que existe entre efectividad institucional y la calidad del talento humano. La gestión del talento humano se convierte en un aspecto crucial para las Fuerzas Militares, ya que el éxito en el cumplimiento de la misión depende de tener hombres y mujeres altamente motivados y entrenados. Las Fuerzas serán multidominio, más eficientes y contundentes en la medida que sus miembros sean idóneos, entrenados, capacitados y actualizados.

Talento humano denota lo imprescindible que es para las Fuerzas Militares contar con un Sistema de Gerencia del Talento Humano por Competencias. Al establecer y definir cuál es el escalafón de cargos al interior, al igual que las competencias que los miembros deben desarrollar para asumirlas (el saber, saber-hacer, saber-ser), las Fuerzas garantizan la idoneidad en

la dinámica de rotación de personal, flexibilizan la transferencia de personal al desarrollar competencias básicas comunes, y coadyuvan a generar los mejores resultados posibles con los recursos asignados, todo lo anterior dentro del marco CCI.

8. Afianzar la cultura organizacional encaminada a una gestión efectiva y transparente de los recursos.

Las Fuerzas Militares serán una organización pública mucho más visible, responsable y con la credibilidad de la ciudadanía. Deben contar con un talento humano orgulloso de servir a Colombia, más competente, con proyección profesional, para mantener el escrutinio favorable de la opinión pública y los organismos de control, a través de las juntas estratégicas que tienen como finalidad integrar los procesos del Comando General de las Fuerzas Militares y las Fuerzas en cada área estratégica, facilitando la planificación operacional, logística, administrativa, jurídica y de transición conjunta.

CONCEPTO ESTRATÉGICO



Figura 2. Ejes del Concepto Estratégico de las FFMM. Basada en Comando de las FFMM

“Los escenarios de hoy han evolucionado y por tanto es imposible resolver los retos de hoy con fórmulas del pasado”.

Las Fuerzas Militares deben afrontar retos complejos y en ambientes relacionados con la ética, la moral, la lucha contra la corrupción y la transparencia institucional. Por eso, en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional, se hizo un importante acuerdo con el programa Construcción de Integridad, de la Organización del Tratado de Atlántico Norte (OTAN), el cual contiene 150 normas y protocolos de transparencia que serán aplicados en cada uno de los procesos que emprenda el Ejército de Colombia.

Conclusiones

Las Fuerzas Militares del futuro se visualizan dentro del Plan Estratégico Militar 2030 como una Institución íntegra, idónea, entrenada, capacitada y actualizada, fortalecida en el trabajo conjunto, coordinado e interinstitucional y combinado. Moderna en equipos y tecnología, con capacidad

disuasiva, interoperable y exitosa en más de un escenario, en forma simultánea; contribuyendo con sus capacidades al crecimiento y desarrollo de la Nación siendo a su vez referente internacional en el mantenimiento de la paz global.

La defensa de nuestra integridad territorial debe ser el baluarte que nos inspire para dejar a las nuevas generaciones un país en paz, con proyección económica estable que garantice la perdurabilidad del Estado colombiano como también de sus Fuerzas Militares.

Hoy en día, el Ejército Nacional, la Armada Nacional y nuestra Fuerza Aérea Colombiana, cumplen una serie de tareas complementarias a sus misiones para servir al pueblo colombiano. Estas Fuerzas han enfrentado desastres naturales, crisis humanitarias y apoyado la construcción de obras de interés comunitario.

Sin embargo, consolidar las Fuerzas Militares en el tiempo requiere de un esfuerzo adicional ya que las capacidades operacionales que se están fortaleciendo, deberán permitir que cada una de las Fuerzas atienda las amenazas y retos contenidos en las áreas misionales del sector Defensa. Algunas de ellas, como la Defensa Nacional, seguridad pública, seguridad y convivencia ciudadana,

Foto: Archivo fotográfico Comando General Fuerzas Militares.



contribución al desarrollo del país, son tradicionales para la Institución pero otras no, es el caso de la cooperación internacional, gestión del riesgo; gestión, apoyo y desarrollo proyectivo, la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Los escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que podríamos vivir en el futuro contienen retos y amenazas que serán más diversos que nunca. Cada una de las decisiones, proyectos e iniciativas de las Fuerzas tendrán que ser consideradas bajo esta premisa (Revista Diálogo, 2017).

Pero los desafíos para lograr una verdadera transformación de la FF.MM. no solo provienen del exterior, sino también del interior de las instituciones. Es normal que las organizaciones se resistan al cambio, pero al final son estas las que terminan desarrollando oportunidades y fortalezas, siempre y cuando se rompa con la inercia creada por la cultura organizacional y paradigmas obsoletos.

En este sentido, es indispensable fortalecer la confianza entre las Fuerzas, y abogar por todos los medios (ej. educación y entrenamiento) que faciliten el trabajo conjunto. No se puede caer en el error de minimizar el Proceso de Transformación a un mero acto de reasignación de roles, funciones, misiones, recursos, entre otros. Muy por el contrario, lo que se busca es que las Fuerzas realmente, a pesar de ser ellas las

“La gestión del talento humano se convierte en un aspecto crucial para las Fuerzas Militares, ya que el éxito en el cumplimiento de la misión depende de tener hombres y mujeres altamente motivados y entrenados. Las Fuerzas serán multidominio, más eficientes y contundentes en la medida que sus miembros sean idóneos, entrenados, capacitados y actualizados”.

encargadas de administrar, desarrollar y emplear las capacidades, puedan mejorar su eficiencia, coordinación y precisión.

Pero aún si seguimos trabajando en todo aquello que esté enfocado en el fortalecimiento y la transformación institucional, no bastará el esfuerzo técnico o la inversión en tiempo y recursos, quizá lo más importante es obtener el compromiso individual. He ahí uno de los grandes retos, entender y aceptar los vientos de cambio que traerán consigo unas Fuerzas más profesionales, dotadas con las herramientas necesarias para enfrentar las amenazas y los retos que depara el futuro (Rojas, 2017).

No te pierdas
ni un instante
de la **ESDEGUE**



Síguenos en
/esdegue



Por lo anterior, vale la pena recordar las palabras de John Kotter profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, experto en liderazgo y cambio, a quien le asisten razones de sobra para afirmar: “Nuestro principal descubrimiento es que el problema más importante nunca es la estrategia, la estructura, la cultura o el sistema. Todos estos elementos, y otros, son importantes. Pero el más importante es cambiar el corazón de la gente. [...] Influidando en sus emociones, no únicamente en su mente. A partir de ahí, los sentimientos influyen en la conducta lo suficiente como para superar todas las barreras” (Kotter, 2003).

Todo lo que vamos hacer en el futuro lo tenemos que hacer con base en nuestros hombres y mujeres, lo tenemos que hacer pensando en nuestras familias, y sobre todo, en cada colombiano, en cada ciudadano, en cada campesino, en cada hombre y mujer nacido en esta tierra que siempre debe tener a su lado un soldado, marino, piloto e infante de Colombia que le diga: “tranquilo, no tema que avanzamos hacia el futuro, no hay nada que lo pueda sorprender porque tiene unas Fuerzas Militares inteligentes que se anticipan para proteger, con el compromiso y deber de no fallar a la patria colombiana”.

Referencias

- Ejército Nacional. (2013). Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro CEDEF. Transformación: el Ejército del futuro, documento estructural.
- Centro de Doctrina del Ejército Nacional CEDOE. (2016). Manual fundamental del Ejército MFE 1-0. Bogotá: imprenta del Ejército.

- Comité Estratégico de Transformación e Innovación (CETI), Documento estructural de la Transformación e Innovación del Ejército Nacional.
- Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF. Plan estratégico de Transformación del Ejército del Futuro 1.0 (PETEF).
- Ejército Nacional. (2016). Plan Estratégico Institucional. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Mejía, A. (2015). “La Doctrina como Eje Articulador de la Transformación del Ejército de Colombia”. Foro “El Ejército del Futuro: entre Transformación y Doctrina para Construir la Paz”. Bogota: Universidad del Rosario.
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2018). Plan de Transformación y Modernización de las Fuerzas Militares (Versión No 3)
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). Política de Defensa y Seguridad MDN. Consejo de Defensa de Seguridad Nacional, Estrategia de Defensa Nacional.
- Ejército Nacional. Manuales Fundamentales del Ejército. (2017). Doctrina Damasco. Segunda edición.
- Ejército Nacional. (2017). Directivas estructurales
- Rojas, P. J. (2017, enero-junio). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Rev. Cient. Gen. José María Córdova 15(19), 95-119. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>
- The heart of Change: Real-life stories of how people change their organization. John P. Kotter y Dan S. Cohen. 2003. Harvard Business School Press. Boston.

General Alberto Jose Mejía Ferrero: En calidad de su trayectoria militar lideró la transformación por un Ejército más profesional, capacitado y entrenado para afrontar las amenazas del país. Actualmente, desde el Comando General continúa aportando con estándares internacionales en la transformación de las Fuerzas Militares desde la visión de los mejores ejércitos del mundo y bajo la óptica de su vasta experiencia al frente de la División de Aviación Asalto Aéreo, del Comando Conjunto de Operaciones Especiales y del Ejército Nacional. Igualmente, como Director de la Escuela de Infantería; Jefe de Planeación y transformación del Ejército; Instructor Invitado (Escuela de Rangers del Ejército de los Estados Unidos); Jefe, en dos ocasiones, del Comité de Revisión Estratégica e Innovación “CRE-i”, produciendo los planes de guerra Espada de Honor I y Espada de Honor II.

Formado como Profesional en Ciencias Militares (Escuela Militar de Cadetes) y con Maestrías en la Escuela Naval de Postgrados (Monterey-California / Estados Unidos) y (Carlisle-Pensilvania / Estados Unidos) más en (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” / Colombia); sus numerosos entrenamientos como Alumno (Escuela de Comando y Estado Mayor, Fort Leavenworth-EE. UU.); Jefe de Salto, Explorador y Fuerzas Especiales y Ranger del Ejército de Estados Unidos, le han hecho merecedor de sendas condecoraciones nacionales e internacionales entre las que se destacan la Orden de Boyacá (Grado Gran Cruz); Cruz de la Fuerza Aérea Colombiana; Duque de Caxias (Ejército de Brasil); Minerva (Ejército de Chile); Medallas Army Commendation, Army Achievement y Operaciones Especiales (Ejército de los Estados Unidos).

Implementación de la estrategia de transformación en el Ejército de Colombia

▪ **General Ricardo Gómez Nieto**
Comandante del Ejército Nacional

Foto: Archivo fotográfico Ejército Nacional de Colombia



Precisiones angulares

La transformación militar es un proceso inseparable de la Institución misma. Llevamos un siglo haciendo cambios permanentes de diferente orden, adoptando y adaptando procesos, capacidades y estructuras organizacionales y operacionales, cuyo fin último es mejorar el cumplimiento de la misión en el contexto presente y preparar la Fuerza para el contexto del futuro.

En la actualidad y con el fin de poder visualizar y entender a través de una plataforma militar todos los niveles de cambio político, económico, social, tecnológico y operacional del entorno, se desarrollan ejercicios denominados Comité de Renovación Estratégica e Innovación (CREI). Inicialmente, en el año 2011 con el primer CRE-i se hizo un análisis de la amenaza como un sistema, con sus componentes del orden político, armado, apoyo y financiero, entre otros, que generaron respuestas institucionales las cuales evidenciaron la necesidad de preparar y fortalecer la Institución para enfrentar esos desafíos en el futuro.

Así mismo, desde ese momento se consideró llevar a cabo una transformación de la Institución como soporte de la visión a 2030 de una Fuerza Multimisión, mediante la delineación de políticas institucionales que orientaran el proceso, definiendo qué se quiere transformar, las líneas transversales del proceso y estableciendo objetivos además de diseñar un plan para llevar a cabo la estrategia.

.....
"En la actualidad y con el fin de poder visualizar y entender a través de una plataforma militar todos los niveles de cambio político, económico, social, tecnológico y operacional del entorno, se desarrollan ejercicios denominados Comité de Renovación Estratégica e Innovación (CREI)".
.....

Primordialmente, el proceso de transformación abarca la evolución de la Fuerza desde distintas dimensiones de importancia estratégica (Cotef, 2017), introduciendo un cambio profundo en todos los niveles de la Institución (estratégico, operacional y táctico), lo que nos obliga a adecuar la estructura organizacional, mejorar las capacidades operacionales y optimizar todos los procesos de soporte, ampliando la visión predictiva, para enfrentar las amenazas inciertas del mañana. Es un proceso que pretende convertir un Ejército basado en amenazas en un Ejército basado en capacidades. Para tal fin, es fundamental saber: ¿dónde estamos hoy?, ¿dónde queremos estar mañana?, y ¿qué necesitamos cambiar?, determinando el nuevo diseño, empleo y proyección de la Fuerza.

El principal factor de cambio para el Ejército es la necesidad de mantener una capacidad militar acorde con las amenazas y escenarios de riesgos proyectados cambiantes y dinámicos. Aparecen nuevos actores (e.g. grupos armados organizados), nuevas fuentes de financiación (minería ilegal), se extiende la influencia del crimen organizado transnacional utilizando todas las redes disponibles, no solamente sociales, sino también políticas, económicas y tecnológicas, lo que genera un ambiente volátil, incierto, complejo, ambiguo (VICA) (Stiehm, 2010), en donde es muy difícil predecir su evolución, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas. Por ello, es esencial adoptar nuevos modelos e innovar de manera proactiva y propia de la Institución, ya que cambiar una organización es muy desafiante (Dyess, 2016).

No obstante, lo que realmente caracteriza al proceso transformacional es cambiar radicalmente de mentalidad (De los Santos, 2016). No basta con cambiar la organización, material, equipo, procesos, entre otros factores.

Desarrollo del proceso

Adicionalmente, con el transcurso de los años, el mando institucional ha aportado su criterio y guías institucionales, liderando a través de sus Políticas de Comando el desarrollo del proceso. Entre otras tareas se describen las que a continuación se relacionan.



Foto: Archivo fotográfico Ejército Nacional de Colombia



a. La transformación mediante un proceso incluyente y participativo. Tanto los miembros de la Institución como la sociedad en general tienen cabida en la construcción del futuro.

b. Los mecanismos de preservación de las tradiciones y cultura militar. Transmitir el legado de nuestros predecesores, conservando la identidad y el ADN institucional.

c. La transparencia institucional fortalecida en el cambio cultural. Una transformación basada en los principios y valores institucionales que contribuyen a la revolución cultural.

d. El ajuste organizacional a la realidad presupuestal. Tener en cuenta las condiciones presupuestales del Ministerio de Defensa Nacional (MDN).

e. La alineación y articulación estratégica con el Gobierno nacional, el MDN y el Comando General de las Fuerzas Militares (CGFM). El Ejército, como parte de la Fuerza Conjunta, se proyecta con mejores capacidades para el cumplimiento de los compromisos del Sector Defensa y del Gobierno Nacional.

Seguidamente, como resultado del desarrollo de ejercicios estratégicos para la modernización (Cotef, 2018), el Ejército consideró ciertas áreas y situaciones que por su relevancia, se debían revisar profundamente, analizando los cambios que pudieran ser realizados como en adelante se describen.

a. El diseño de Fuerza, a través de una estructura organizacional altamente eficiente, más transparente y más efectiva, para fortalecer los canales de mando, supervisión y control.



Foto: Archivo fotográfico Ejército Nacional de Colombia

b. La configuración de Fuerza, para mejorar su capacidad operacional a través de la racionalización de las Unidades.

c. El empleo de la Fuerza, y, por ello, uno de sus grandes retos es fortalecer las Unidades tácticas, mediante la creación de Unidades más livianas con capacidad polivalente para cumplir las tareas impuestas.

d. La estabilización de la Fuerza, a través de la especialización del talento humano como el principal activo del Ejército, para garantizar las competencias y perfiles indicados.

e. La protección de la Fuerza, mediante el fortalecimiento del sistema jurídico integral

de nuestros hombres, la memoria histórica de la Institución y la visibilización de las víctimas.

f. La proyección de la Fuerza, como un Ejército Multimisión, acorde con las necesidades de las tareas y, asimismo, sincronización de nuestra Fuerza con las otras Fuerzas, agencias del Estado, otros países y Fuerzas multinacionales.

Las líneas transversales

De la misma manera, contribuyendo a este esfuerzo común, se establecen líneas transversales esenciales para todo el proceso, que hacen referencia a la doctrina, transparencia, ciencia y tecnología e internacionalización, para buscar mejores prácticas, articulación y mejoramiento del proceso en todos los niveles de la Fuerza.

a. La doctrina terrestre. Garantiza a la Nación una Fuerza profesional y bien entrenada, aplicable en la guerra y en tiempos de paz, convirtiéndose en un

“Es un proceso que pretende convertir un Ejército basado en amenazas en un Ejército basado en capacidades”..

medio para llegar a la transformación, así como para orientar la forma de combatir de la Fuerza (Perkins, 2016). La *Doctrina Damasco* fue diseñada para ofrecer una variedad de herramientas intelectuales fundamentales para los comandantes y Estados Mayores, principalmente, y en general para todos los integrantes del Ejército. Estas instrucciones permiten comprender los roles, competencias distintivas, misión y visión y demás preceptos doctrinales, de manera que sea posible encontrar soluciones aplicables con los medios disponibles a situaciones de combate complejas, irrepetibles e históricas, mediante el mando tipo misión (MTM), eje articulador de las operaciones terrestres unificadas (OTU), en el marco de la acción decisiva.

Damasco representa un cambio de paradigma en la manera como el Ejército produce y gestiona la doctrina. Además, la reorienta hacia una estructura jerarquizada y permite su difusión por aplicaciones digitales y recursos cibernéticos diseñados para revolucionar la forma de satisfacer las necesidades de aprendizaje requeridas para sostener una Fuerza dinámica y expectante a los requerimientos de Seguridad y Defensa que demanda el pueblo colombiano (Rojas, 2017).

b. La transparencia. Dentro del proceso de transformación del Ejército y con la intención de fortalecer la integridad y la transparencia en la Institución, se formuló un reto estratégico que generó como resultado una iniciativa integral para la promoción de un cambio cultural y pedagógico, mediante la creación de la Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército (Dante), alineándose con los objetivos de las políticas estatales, sectoriales e institucionales representadas en el mapa estratégico del Ejército Nacional, donde el objetivo de fortalecer la transparencia institucional busca generar un impacto positivo en todos los procesos de la Institución, al ser aplicable a cada uno de ellos de forma transversal.

“El principal factor de cambio para el Ejército es la necesidad de mantener una capacidad militar acorde con las amenazas y escenarios de riesgos proyectados cambiantes y dinámicos”.

La interiorización de la temática de integridad y transparencia se ha efectuado a través de alianzas estratégicas con diferentes entidades del orden nacional e internacional y la academia superior, las cuales han permitido un intercambio de conocimientos y experiencias, convirtiéndose en una herramienta esencial para preservar la legitimidad institucional y confianza por parte de la sociedad civil como el mayor activo estratégico del Ejército Nacional (Hernández, 2018).

c. Ciencia y tecnología. El Comando de Apoyo Tecnológico del Ejército Nacional (Coate) se presenta como la entidad encargada de direccionar el sistema de Ciencia y Tecnología, salvaguardar, gestionar, escalar, transferir, industrializar y usufructuar el conocimiento adquirido en todos los años de conflicto interno, desde los programas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación en toda la Fuerza, a efecto de adquirir y fortalecer las suficiencias y autosuficiencias logradas en los procesos científicos y tecnológicos desde las diferentes jefaturas de Estado Mayor, Unidades y escuelas, con el propósito final de garantizar la sostenibilidad y uso de dichos resultados en la organización militar, y de posicionar y ofrecer aquellos que sean susceptibles de ofertar a otros mercados afines interesados (Pérez, 2016).

d. Internacionalización. La cooperación internacional es considerada un eje transversal fundamental dentro del proceso de transformación e internacionalización del Ejército Nacional y se basa en la necesidad de relacionamiento con países e instituciones extranjeras, con el fin de posicionar al Ejército como referente global y regional (Dirie, 2017).



Foto: Archivo fotográfico Ejército Nacional de Colombia

De las acciones, los objetivos y las fases

Actualmente, las amenazas han cobrado un alcance transnacional que obliga a implementar acciones simultáneas entre varios actores de la comunidad internacional, las cuales para el caso institucional son desarrolladas por la Dirección de Relaciones Internacionales (Dirie), que bajo las políticas del comandante del Ejército buscan fomentar espacios de colaboración que permitan contribuir a las condiciones de Seguridad y Defensa del Estado, para posteriormente irradiar a los planos hemisférico y mundial (Gómez, 2017). Desde el buen manejo de las relaciones internacionales, se logra la integración dinámica, lo que permite una diversificada comunicación bilateral o multilateral que nos acerca a nuevos

“ ... con el transcurso de los años, el mando institucional ha aportado su criterio y guías institucionales, liderando a través de sus Políticas de Comando el desarrollo del proceso”.

socios y alianzas estratégicas trascendentales para la proyección de la Institución en escenarios internacionales (Mejía, 2017).

Posteriormente, con claridad en el estado final del ejercicio, se definió el objetivo del proceso. Esencialmente, se busca garantizar el compromiso institucional del sector Defensa, haciendo un esfuerzo en la construcción de capacidades para la defensa de la soberanía y protección interna del territorio. Paralelamente, realizar tareas complementarias de contribución al desarrollo del país, protección del medioambiente, atención de desastres, asistencia humanitaria, así como en la participación de misiones internacionales, para promover la relevancia institucional y facilitar la interoperabilidad y entendimiento común con otras Fuerzas (Cotef, 2017). Dentro de los objetivos específicos, el proceso busca, entre otros, alcanzar los que en adelante se describen.

- a. Diseñar estructuras organizacionales que puedan optimizar los procesos de soporte.
- b. Fortalecer la reorganización de la estructura de combate a través de la racionalización de las Unidades (Ejército Nacional, 2018).

c. Ser más eficaz, efectivo y sostenible de acuerdo con la realidad política, económica y social del país.

d. Adoptar las mejores prácticas identificadas en Seguridad y Defensa que permitan contar con un amplio rango de futuras alternativas.

Con el proceso en marcha, se diseñó el plan estratégico de transformación (Petef), que permite aterrizar y hacer realidad la estrategia de transformación, para proyectar al Ejército hacia el futuro, es decir, perfilar una respuesta institucional, promotora de las diversas responsabilidades, roles y misiones, así como de la preparación y entrenamiento de la Fuerza para la consolidación de la paz y apoyo al desarrollo del país. Así, el plan estratégico se alineó con los tiempos dinámicos del proceso de transformación 2030 (T1.0, T2.0, y T3.0). En el tiempo 1.0 (2014-2018) se llevó a cabo la primera fase del Petef, con un esfuerzo institucional cuyo objetivo prioritario fue consolidar un Ejército fuerte, organizado, educado, motivado y equipado (Foeme), para cumplir la misión constitucional. Es una etapa de estabilización y consolidación para apoyar la implementación de los acuerdos de paz, reconstruir el tejido social tanto de Colombia como de las propias tropas, y contrarrestar la evolución de la amenaza.

Se proyectó en dos fases:

a. **Fase I.** Correspondiente a la reorganización del Estado Mayor del Ejército, destacando una evaluación comparativa con referentes internacionales de generación de Fuerza; pretende, asimismo, el soporte al componente generador de combate, a través del fortalecimiento de los procesos de planeamiento y ejecución, desde el nivel estratégico y su integración en los niveles operacional y táctico de la estructura organizacional.

b. **Fase II.** Correspondiente a la reorganización de las Unidades operacionales. Buscó obtener un componente generador de combate con las capacidades adecuadas para enfrentar las amenazas, proteger al pueblo colombiano, contribuir al desarrollo del país, defender el medioambiente, asistir la atención de desastres y potencializar las relaciones civiles-militares y la asistencia militar, así como proyectar una Fuerza con altos estándares y a la altura de los ejércitos más avanzados del mundo.

Al término de la primera fase del plan estratégico de transformación en el año 2018, se pueden considerar avances del proceso que se constituyen en puntos de referencia en la ruta por recorrer, y beneficia el objetivo de alcanzar un Ejército Foeme, que avanza en la construcción

Síguenos

En



/esdeguacol

.....
"Esencialmente, se busca garantizar el compromiso institucional del Sector de Defensa, haciendo un esfuerzo en la construcción de capacidades para la defensa de la soberanía y protección interna del territorio".
.....

de la Fuerza del futuro. El resultado se refleja en los ejes de impacto de la transformación, como son la estructura, modernización, capacidades y prospectiva y liderazgo (Valencia, 2018).

a. Estructura organizacional. Define los procesos, procedimientos, directrices y diferentes modelos de diseño de la Fuerza.

» Reorganización de la estructura del Estado Mayor. Para mejorar la supervisión y el control a través de un proceso participativo.

» Administración del talento humano. Se crearon centros de preservación inteligente, centros de familia y oficina de género, que dejan entrever un proceso más incluyente y garanticen la protección de los hombres y mujeres que conforman la Institución.

» Fortalecimiento de la transparencia. Se desarrollaron políticas y prácticas transparentes con el programa de Construcción de Integridad, a través de la Dirección de Aplicaciones de Normas de Transparencia (Dante), de la misma manera se consolidaron 228 directivas estructurales que recopilan la normatividad y guían la Institución hacia el futuro.

» Proyección institucional. Se da una apertura institucional que permite a la sociedad en general contribuir no solamente a la construcción del futuro de la Fuerza en conjunto con el Comando de Transformación del Ejército del Futuro (Cotef), sino también



Foto: Archivo fotográfico Ejército Nacional de Colombia



acceder a la información relacionada con los Manuales que componen la doctrina terrestre (Cedoe, 2016).

b. Modernización de la Fuerza. Se enfoca en la competitividad, e implica una innovación de infraestructura física y tecnológica.

» Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Con el fin de optimizar los recursos, se crearon laboratorios para el mantenimiento de misiles, miras térmicas y de galvanotecnia.

» Sistemas de Información. Con la meta de efectuar un control simultáneo y posterior, a través de la articulación institucional, se diseñó en primer lugar el Sistema de Control Estratégico Institucional (Sicei); en segundo lugar, el Sistema de Estadísticas Institucionales y Proyección (Seipe), y en tercer lugar, el Sistema de Integración de la Información de Inteligencia (SI3). Esto facilita la rendición de cuentas institucional de forma más transparente y abierta.

» Optimización. Con el fin de poder visualizar y entender a través de una plataforma militar todos los niveles de cambio político, económico, social, tecnológico y operacional del entorno, se desarrollaron 26 comités de revisión estratégica e innovación (CREI) y 3 ejercicios de transformación.

c. Construcción de capacidades. El desarrollo de capacidades, según la definición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es el «proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo». Consecuentemente, el objetivo es crear una Fuerza más profesional y capacitada.

» Fuerzas de despliegue estratégico. Con la finalidad de fortalecer las capacidades nacionales, se crearon la

Fuerza de Despliegue contra Amenazas Transnacionales (Fudat), la Fuerza de Despliegue Rápido 2 (Fudra2), la División de Fuerzas Especiales (Divfe) y la Fuerza de Tarea de Armas Combinadas Mediana (Futam).

» Comandos funcionales. A través del mejoramiento de capacidades propias, contribuir al desarrollo del país, proteger el medioambiente, atender desastres y dar asistencia humanitaria. Se creó el Comando de Ingenieros (Coing). De la misma manera, se crearon Unidades para fortalecer el soporte de generación de fuerza, como el Comando de Personal (Coper), el Comando de Reclutamiento (Corec), el Comando de Educación y Doctrina (Cedoc) y el Comando de Logística (Colog).

» Comandos de Apoyo. Con el propósito de apoyar la comunidad, protegerla y dar asistencia militar a las diferentes autoridades, se creó el Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo (Caaid) y Comando de Apoyo a Operaciones Urbanas (Caour). De modo similar, para apoyar las Fuerzas de despliegue territoriales, se crearon los Comandos de Inteligencia (Caimi) y Contra Inteligencia Militar (Cacim), el Comando de Apoyo de Fuegos (Cafue) y el Comando de Apoyo Operacional de Comunicaciones y Ciberdefensa (Caocc).

d. Prospectiva y liderazgo. La prospectiva va de la mano del liderazgo. Es en últimas el líder quien visiona la naturaleza futurista del Ejército y requiere la estrategia de largo plazo para tomar las riendas del futuro.

» Modelo de Competencias del Ejército (Moce). Mayor equidad en la Institución. Permite la codificación de perfiles individuales, para facilitar la administración de la carrera de los miembros de la Fuerza.

» Internacionalización. Compartir experiencias y lecciones aprendidas

.....

“En un principio, se espera llegar a tener en 2018 un Ejército recuperado, después de un largo periodo de conflicto; listo y en preparación para proyectarse como un Fuerza Multimisión, basada en tecnología para 2030, y, a su vez, un Ejército robustecido a través de cuatro áreas transversales para todo el proceso de transformación: doctrina, transparencia, ciencia y tecnología y cooperación internacional”.

.....

referentes a Seguridad, Defensa y gestión de crisis, con el fin de potencializar las capacidades institucionales en favor de la Fuerza Conjunta.

» Articulación institucional. A través del programa *Fe en Colombia* se ofrece un mayor acercamiento a la comunidad y mayor confiabilidad en la institucionalidad en las diferentes regiones del país.

» Educación Superior. Se da un paso en la consolidación de la Educación Superior en la Institución, para integrar todas las Instituciones de Educación Superior (IES) bajo la gran sombrilla de las ciencias militares.

» Transformación digital. Utilización de la tecnología digital para mejorar el desempeño de la Fuerza a través del Grupo de Expertos en Transformación Digital del Ejército (Getde), que desarrollarán los *software* que requiere la Institución.

El futuro

Para finalizar, la transformación en el Ejército de Colombia se considera un proceso endógeno, proactivo y muy complejo, que busca anticiparse

estratégicamente al futuro, y que debe adaptar su estructura organizacional, modernizar sus procesos y fortalecer sus capacidades en tres tiempos dinámicos 1.0, 2.0, 3.0. En un principio, se espera llegar a tener en 2018 un Ejército recuperado, después de un largo periodo de conflicto; listo y en preparación para proyectarse como un Fuerza Multimisión, basada en tecnología para 2030, y, a su vez, un Ejército robustecido a través de cuatro áreas transversales para todo el proceso de transformación: doctrina, transparencia, ciencia y tecnología y cooperación internacional.

La *Doctrina Damasco* se enfocará en diseñar una verdadera capacidad de disuasión frente a las potenciales amenazas internas y externas, antrópicas y no antrópicas. La doctrina, como componente de capacidad, condiciona la organización, el material y el equipo, el personal, la infraestructura, el liderazgo, la educación y el mantenimiento; por ello, la *Doctrina Damasco* se constituye en el eje articulador del plan de transformación institucional.

Adicionalmente, el fortalecimiento de la cultura de transparencia es esencial, porque promueve la aplicación de normas, genera cambios culturales y pedagógicos enmarcados en la ética y en la implementación de principios de integridad, transparencia y rendición de cuentas de acuerdo con las normas y prácticas internacionales establecidas para el Sector de Defensa y Seguridad, reduciendo el riesgo de corrupción e incorporando prácticas de buena gobernanza en la Fuerza.

De la misma forma, a través del Sistema de Ciencia y Tecnología del Ejército, se adelantarán iniciativas para el desarrollo de estudios y procesos de industrialización de los productos y servicios resultantes de la investigación, el desarrollo y la innovación, en la atención primaria de las necesidades propias de la Fuerza, con el propósito de minimizar la dependencia tecnológica y brindar al Ejército sostenibilidad.

Y, no menos importante, una Fuerza mucho más preparada y entrenada para actuar en escenarios mundiales, con los más altos estándares exigidos por las organizaciones internacionales, como la

Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Referencias

- Centro de Doctrina del Ejército Nacional CEDOE. (2016). Manual Fundamental del Ejército MFE I-0 Bogotá: Imprenta Del Ejército.
- Comando de Transformación Ejército del Futuro COTEF. (2017). Fundamentos de la Transformación Ejército Colombiano. Bogotá: Imprenta Del Ejército.
- _____. (2018). Ruta de la Transformación. Bogotá: Imprenta Del Ejército.
- De Los Santos, M. (2016). Experiencias de Transformación del Ejército de España. Lecciones Para Colombia. Simposio Internacional Liderazgo: Fundamento de la Transformación. Memorias. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Dirección de Relaciones Internacionales del Ejército DIRIE. (2017). Estrategia Integral de Cooperación Internacional. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Dyess, R. (2016). Modernización de la Fuerza e Integración de Capacidades. Simposio Internacional Liderazgo: Fundamento de la Transformación. Memorias. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Ejército Nacional. (2016). Plan Estratégico Institucional. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Gómez, R. (2017). Apertura Comité de Renovación Estratégica e Innovación de Relaciones Internacionales de Ejército. Memorias. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Mejía, A. (2015). "La Doctrina como Eje Articulador de la Transformación del Ejército de Colombia". Foro "El Ejército del futuro: entre Transformación y Doctrina para Construir la Paz". Bogotá: Universidad del Rosario.
- Perkins, D. (2016). Doctrina y Transformación. Simposio Internacional Liderazgo: Fundamento de la Transformación. Memorias. Bogotá: Imprenta del Ejército.
- Perez, A. (2016). "El Comando de Apoyo Tecnológico". Conferencia. Bogotá: Comando de Transformación Ejército del Futuro.
- Rojas, P. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Revista Científica General José María Córdova. Bogotá, Colombia: enero-junio, Estudios militares - Vol. 15, Núm. 19, pp. 95-119
- Stiehm, J. (2010). U.S. Army War College: Military Education In a Democracy. Philadelphia: Temple University Press.
- Valencia, M. (2018). "La transformación del Ejército Colombiano". Conferencia. Bogotá: Escuela Superior de Guerra. 🍷

CURRÍCULUM

General Ricardo Gómez Nieto : (Comandante del Ejército Nacional). Profesional en Administración de Empresas y en Ciencias Militares (Escuela Militar de Cadetes) y especialización en Ingeniería en Obras Civiles y Militares. Magister en: Ciencias en Seguridad Nacional (Universidad Nacional de Defensa de Estados Unidos); Seguridad y Defensa Nacional (Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"). Con estudios en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario y en Alta Gerencia Empresarial además de docente universitario y gerente de entidades de salud más los conocimientos propios de la carrera militar: Comando, Estado Mayor y Altos Estudios Militares.

Ha sido asignado por el Comando Superior a las siguientes agregadurías y comisiones: Comisión de estudios a Chile, Comisión colectiva a Israel (Sinaí). En su trayectoria se destacan los cargos como: Segundo Comandante del Ejército Nacional; Director Escuela Superior de Guerra; Comandante de la Octava División del Ejército Nacional; Comandante de la Décimo Sexta Brigada del Ejército Nacional; Director del Hospital Militar; Director de Planeación del Ejército; Director de la Dirección de Reclutamiento, Control Reservas y Movilización; Jefe de Estado Mayor y Segundo Comandante del Comando Operativo No. 18; Comandante Cuarta Zona de Reclutamiento.

Entre sus múltiples condecoraciones figuran: Medalla Fe en la Causa; Orden del Mérito Militar Antonio Nariño, categoría Oficial y Comendador; Orden del Mérito Militar José María Córdova, categoría Oficial, Comendador y Gran Oficial; Orden de Boyacá, categoría Gran Oficial; Medalla Torre de Castilla; Medalla Honor al Deber Cumplido BICOL 3 (Sinaí); Medalla Servicios Unidos por la Paz; Medalla Militar Francisco José de Caldas, a la Consagración; Medalla Miguel Antonio Caro, categoría A; Medalla E.A.S. José Celestino Mutis, categoría Al Mérito; Medalla Orden al Mérito Coronel Guillermo Fergusson, categoría Oficial; Medalla Fe en la Causa, categoría Única

Una Marina Integral para un País bioceánico, plurifluvial y potencia regional

“Para un país con la geopolítica bioceánica como Colombia, con el potencial fluvial extraordinario y siendo conscientes que muchos de los problemas que ocurren en tierra se resuelven desde el agua, conocer, assimilar y controlar los ambientes marítimos y fluviales no solo es una buena idea y un deber, sino una obligación”

Almirante Ernesto Durán González
Comandante Armada Nacional

Almirante Ernesto Durán González
Comandante Armada República de Colombia



Foto: Archivo Armada Nacional de Colombia



Resumen

Derrotar las amenazas armadas de Colombia con resiliencia y pleno respeto por los derechos humanos ha traído un nuevo entorno estratégico en el sector Defensa; la amenaza ha cambiado y los recursos son limitados pero, con el tiempo, la Marina se ha estado preparando para ello. Los nuevos desafíos que se deben enfrentar incluyen bandas criminales, tráfico de drogas, ayuda humanitaria, Seguridad Nacional y otros.

Enfrentar estos desafíos es difícil en un entorno de importantes limitaciones presupuestales. El Ministerio de Defensa ha estado trabajando en la Planeación Basada en Capacidades para mitigar estos recortes a través de la compensación de las capacidades entre la Fuerzas. Sin embargo, la Armada Nacional en 2012 promulgó una Estructura de la Fuerza Naval hasta 2030 basada en objetivos de largo plazo y escenarios futuros. Este plan estratégico se actualizó en 2017 con el nuevo contexto que rige el desarrollo de la estructura de la Fuerza de acuerdo con la orientación estratégica del Ministerio de Defensa, presentando el Plan de Desarrollo 2030 Versión 2.0 con el concepto estratégico de "Armada mediana de proyección regional" bajo el marco del Pentágono Naval. Sumado a lo anterior, la marina sigue innovando y en este 2018 se adelantaron tareas importantes, donde los roles naturales de la infantería de Marina se proyectaron a través del CREi fluvial y jurisdiccional; se publicó el nuevo Modelo de Educación de la Armada (MEDAR); se reformó la estructura organizacional de Armada; y la proyección de la Dirección General Marítima (DIMAR) está en desarrollo continuo.

Palabras clave: Limitaciones presupuestales; Planificación basada en capacidades; Estructura de Fuerza Naval; Concepto Estratégico; Pentágono Naval

Abstract

Defeating Colombia's armed threats with resilient and full respect for human rights has brought a new strategic environment in the defense sector. The enemy has changed, and resources are limited, but the Navy has been preparing for it ahead of time.

The new challenges to be faced include Criminal Bands, drug trafficking, humanitarian relief, National Security, and others.

Facing these challenges is difficult in an environment of significant budget constraints. In that sense, the MoD has been working with a Capability-Based Planning Model in order to manage these budget constraints by exchanging capabilities among the branches. Nevertheless, in 2012 the Navy published Naval Force Structure to 2030, which was based on long term objectives and future scenarios at that time. This strategic plan was updated in 2017 with this new context that is now governing the development of the force's structure in according with the MoD's strategic guidance. Due to this, and following the framework of the Naval Pentagon, Plan de Desarrollo 2030 Versión 2.0 is the new strategy with its concept of "Middle-weight Regional Naval Power". Moreover, the navy has kept its leadership in innovation and in 2018 was carried out important tasks, where the natural roles of the Marine Corps was projected through the riverine and jurisdictional CREi; the new Navy Education Model (MEDAR) was published; the navy organization was reformed; and projection of the Dirección General Marítima (DIMAR) is in ongoing development.

Key words: Budget constrains; Capability-Based Planning; Naval Force Structure; Capstone Concept; Naval Pentagon

.....

"Finalizada la guerra con el Perú, el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial y el inicio de la Guerra Fría, determinaron un período de crecimiento para la naciente Marina que mostró su capacidad de operar más allá de las fronteras cuando Colombia a través del Ejército y la Armada Nacional participó en la Guerra de Corea en 1952, exponiendo las capacidades navales alcanzadas para una guerra convencional".

.....

.....
"Con el Plan Orión Fase I se logró impulsar e iniciar la recuperación de la capacidad estratégica de los submarinos oceánicos y las fragatas misileras de Colombia, buscando mantener la disuasión en el dominio marítimo regional".
.....

Introducción

La historia de la Marina de Colombia se remonta desde los años emancipadores de principios del siglo XIX, cuando un mulato oriundo de Riohacha y devoto de la Virgen de Los Remedios, escribiera con letras de oro uno de los eventos más memorables de la campaña libertadora el 24 julio de 1823. Así es, se hace referencia al Gran Almirante José Padilla, quien después de forzar el paso de La Barra y El Tablazo derrotó en el Lago de Maracaibo la Flota española, superior en número y armamento, para consolidar la independencia de América del dominio español. Sin embargo, a pesar de esta gloriosa victoria en el mar, la Marina es clausurada, sus tripulaciones pensionadas y los buques destinados a realizar otro tipo de actividades hasta su desaparición. En estas circunstancias es cuando el Almirante Padilla pronuncia una de sus más célebres frases: *"El Ejército puede formarse de un momento a otro, pero la marina [sic] necesita mucho tiempo y dinero"* (Torres, 1990), trazando desde hace casi 200 años lo que demandarían las Fuerzas Navales colombianas para su creación, sostenimiento, transformación y desarrollo, como actualmente se está viviendo.

El Almirante Padilla no estaba equivocado y la guerra contra el Perú en 1932 lo comprobó, en donde Colombia ante una crisis por intereses económicos en la explotación del caucho en el trapezio amazónico, se vio obligada a atender una confrontación armada regular sin una Marina constituida que defendiera la integridad territorial. Desde esa época se empezó a construir la base de lo que actualmente es la Armada Nacional de Colombia, una Marina que tiene la responsabilidad

de cubrir y proteger los intereses de la Nación en los 928.600 km² de territorio azul y los 24.725 km de red fluvial.

Finalizada la guerra con el Perú, el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial y el inicio de la Guerra Fría, determinaron un período de crecimiento para la naciente Marina que mostró su capacidad de operar más allá de las fronteras cuando Colombia, a través del Ejército y la Armada Nacional, participó en la Guerra de Corea en 1952, exponiendo las capacidades navales alcanzadas para una guerra convencional. Con la experiencia adquirida, la Flota Naval de Colombia siguió transformándose con los planes Tridente y Cosmos de 1970 que desarrollaron la capacidad submarina de la Nación, para que en la primera mitad de la década siguiente, con el *Plan Neptuno*, se adquirieran las corbetas, hoy fragatas misileras, alcanzando la disuasión naval requerida en el entorno regional.

Por su parte, a pesar de este crecimiento, la Armada Nacional a finales de esa misma década y toda la década de los 90 orientó la mayoría de sus esfuerzos en la atención de los retos de seguridad interna de la nación con los componentes terrestres y fluviales de la Infantería de Marina en la lucha armada contra las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (en adelante: Farc), como también en el fortalecimiento de Guardacostas para enfrentar la amenaza del narcotráfico, fuente financiadora de la ideología política radical y violenta de la izquierda en Colombia (Armada Nacional, 2011). Sin embargo, finalizadas estas décadas y a principios del siglo XXI con la implementación de la Política de Seguridad Democrática, se logró recuperar el control territorial, devolviendo la esperanza y debilitando militarmente a la organización narcoterrorista Farc. Gracias a esta ofensiva militar sostenida, bajo lo que Clausewitz denomina el "principio de continuidad" y la perfecta identificación a lo que también llama el "punto culminante" (Clausewitz, Howard, & Paret, 1989), 16 años después se alcanzó un Acuerdo de Paz con las Farc, dando fin a una confrontación armada de más de medio siglo.

Con este nuevo escenario, la Armada Nacional fue la primera institución [sic] castrense colombiana en implementar el modelo de Transformación y Futuro de largo plazo que le permitiera, con un nuevo horizonte, retomar los roles naturales de

una marina [sic] en la protección de los cuatro atributos del mar como un medio de: recurso, comunicación, información y dominio (Till, 2013), estableciendo planes de largo, mediano y corto plazo (Armada Nacional, 2017) de manera deductiva. (Tabla 1)

Con la anterior contextualización, la Armada Nacional ha madurado su forma de transformarse, gracias a la iniciativa institucional de construir el futuro (desafíos próximos y posteriores) con las decisiones del presente, ajustados a la proyección de realidades políticas, económicas y sociales del país. Esta maduración, se ha visto materializada con los resultados, hasta 2017, del primer Planeamiento de Fuerza 2030, su evaluación estratégica por el Mando Naval y la posterior actualización en su versión 2.0, dando un redireccionamiento estratégico de la Marina del Futuro. (Figura 1)

Resultados a 2017 del Planeamiento de Fuerza 2030 promulgado en el 2012

El avance del Planeamiento de Fuerza 2030 que la Armada Nacional promulgó en el año 2012 (Figura 1) (Armada Nacional, 2011), como su apuesta de mediano y largo plazo, ha demostrado que se trazó un derrota sensata a las aspiraciones

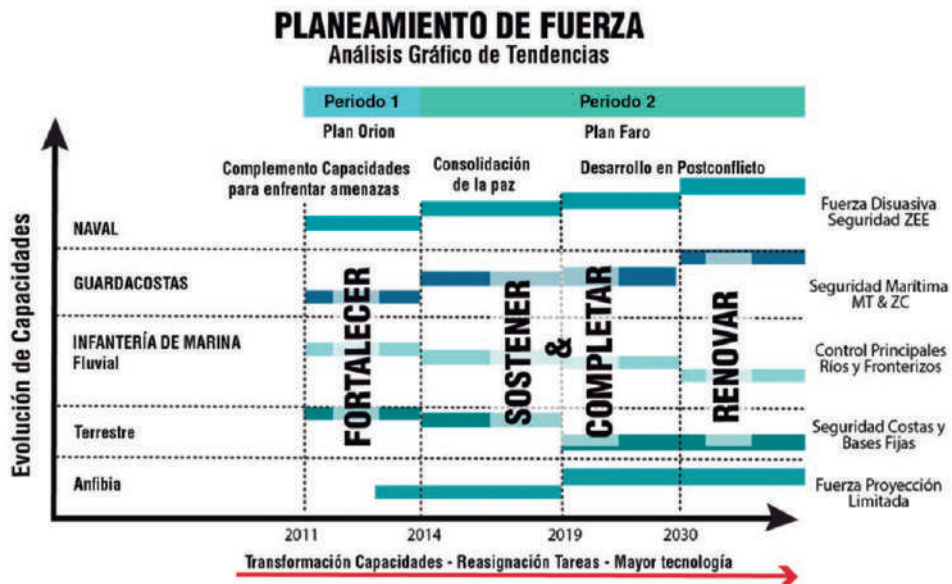
Tabla 1 Planeación Estratégica Armada Nacional

Horizonte de tiempo	Plan
Largo Plazo	Plan de Desarrollo 2030 Armada Nacional Planes Derivados 2030
Mediano Plazo (Cuatrienal)	Plan Estratégico Naval – PEN Planes Jefaturas (Mapas Derivados del Estratégico)
Corto plazo (Anual)	Plan de Acción

Nota: Elaboración Dirección Planeación Estratégica Plan de Desarrollo V 2.0 (2017)

nacionales y los contextos locales, regionales y mundiales. Esta apuesta balanceada y realista se ha estado construyendo a partir, inicialmente, de la ejecución de los planes *Orión Fase I (2017-2011)* y *Plan Orión Fase II (2011-2015)* (Armada Nacional, 2011) que ya terminaron. Con el *Plan Orión Fase I* se logró impulsar e iniciar la recuperación de la capacidad estratégica de los submarinos oceánicos y las fragatas misileras de Colombia, buscando mantener la disuasión en el dominio marítimo regional. Sumado a lo anterior, se ejecutó la construcción y adquisición de medios para Guardacostas (Unidades de ZEE; Interdicción Marítima), Infantería de Marina (Unidades para el Control y Seguridad Fluvial; Unidades Especiales)

Figura 1. Planeamiento de Fuerza



Nota: Información tomada del Planeamiento de Fuerza 2030 (2012)

.....
" ... el Plan Orión Fase II fue la continuación del Plan Orión Fase I que finalizó la recuperación de los medios navales estratégicos y terminó de fortalecer los componentes para atender el conflicto interno".
.....

y Aeronavales (Patrulleros Marítimos: Medios Aéreos de Comando y Control) que fortalecieron la respuesta a la amenaza interna de ese entonces (Farc) y la lucha contra el narcotráfico, en la cual la Armada Nacional ha desarrollado un rol determinante.

Ahora bien, el *Plan Orión Fase II* fue la continuación del *Plan Orión Fase I* que finalizó la recuperación de los medios navales estratégicos y terminó de fortalecer los componentes para atender el conflicto interno. Sin embargo, este plan a diferencia del anterior incluyó el fortalecimiento de temas tales como: la inteligencia, el ciberespacio, la infraestructura (alojamientos; viviendas fiscales; sanidad) y algunos asuntos de bienestar. A partir de este balance se inicia la ejecución del Plan Puente para completar y sostener los medios de la estructura de Fuerza proyectada, pero que, por las nuevas realidades y tendencias del entorno indujeron a la Armada Nacional a una evaluación estratégica de su visión 2030 y dar un redireccionamiento en pro de alcanzar el objetivo final del *Plan Faro* en la renovación de los medios estratégicos.

Evaluación Estratégica del Planeamiento de Fuerza 2030 de la Armada Nacional

Después de evaluar el progreso del plan de desarrollo en su primera versión, la Armada Nacional redireccionó su estructura e implementación bajo los parámetros del nuevo contexto estratégico, institucional, bases de desarrollo, estrategia y Fuerza de futuro requerida para enfrentar las amenazas de la Nación.

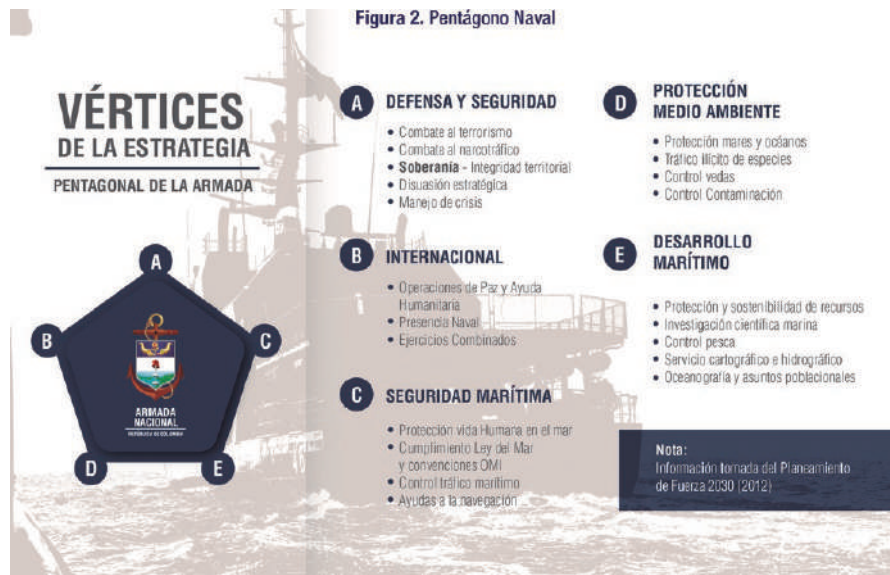
El cambio de contexto estratégico es constante y con la puesta en marcha del Plan Diamante para

desarticular las principales amenazas armadas, se lleva a que las Fuerzas Militares y en el caso de la Armada Nacional, tomen decisiones que se adapten a las nuevas realidades estatales para impulsar la legalidad que, acompañada con seguridad, transforme los territorios que han sido azotados por la barbarie de los violentos.

Así mismo, a nivel externo se mantiene la volatilidad de los procesos democráticos de la región; además, el contexto marítimo, fluvial y portuario ha ganado visibilidad en esta nueva etapa de construcción de una Democracia Segura gracias a: las responsabilidades de Colombia en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU; el proceso de posicionamiento dentro del Sistema del Tratado Antártico de estatus adherente a miembro consultivo (Soltau et al., 2017); la promulgación de la Política Nacional de los Océanos y los Espacios Costeros (en adelante: PNOEC) con su visión de Colombia Potencia Bioceánica al 2030; la necesidad de asociar el plan de desarrollo institucional con los planes de largo plazo de la Dirección General Marítima (en adelante: Dimar) y la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Marítimo y Fluvial (en adelante: Cotecmar); y por último, la vinculación de los servicios de Defensa y Seguridad que ofrece la Armada Nacional al desarrollo integral del país.

A nivel institucional, la evolución de la Armada Nacional ha estado sujeta a su misión constitucional en la defensa de la Nación, la integridad territorial de los espacios marítimos, fluviales y terrestres jurisdiccionales, bajo la preservación de los principios y valores navales que buscan mantener la coherencia de su naturaleza e identidad. Con estos criterios, se han desarrollado capacidades para el control del mar, fluvial y territorial con las que actualmente cuenta la Marina, soportadas por una organización basada en procesos. Sin embargo, estas capacidades siguen siendo insuficientes para el tamaño de responsabilidad que representan el territorio marítimo y los ríos del país.

Con el contexto estratégico claro y la evolución institucional, la Armada Nacional identificó las bases estratégicas que le permitieron redireccionar el plan de largo plazo bajo realidades, conveniencias y aspiraciones. En las realidades, el Ministerio de Defensa Nacional con su iniciativa de implementar



el Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública estableció un nuevo direccionamiento, el cual busca alinear la estrategia con el presupuesto, generando una nueva metodología a la cual el plan de desarrollo debía adaptarse. Igualmente, el PEM 2030 se tomó como nuevo insumo en la elaboración de la segunda versión del plan, permitiendo catalizar esas conveniencias con los objetivos de los escalones estratégicos superiores. Por lo anterior, las aspiraciones de la Armada Nacional se transformaron y se incorporó el concepto estratégico de Marina Mediana de Proyección Regional, con plataformas navales multimisión y una amplia producción naval (Armada Nacional, 2017), convirtiéndose en el Concepto Estratégico Naval de la actualidad.

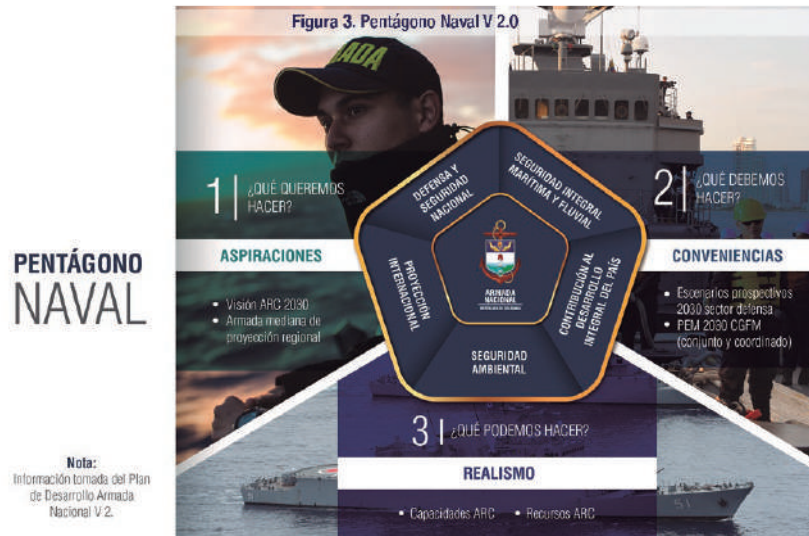
Definido el Concepto Estratégico Naval fue necesario dar alcance a la estrategia institucional, que en el primer plan de desarrollo dio una identidad a través del Pentágono Naval (Figura 2) (Armada Nacional, 2011) y que en la segunda versión enmarcó el modo de alcanzar el estado final deseado al año 2030.

El Pentágono Naval del primer plan determinó los roles de la Armada de Colombia a saber: Defensa y Seguridad; Seguridad Marítima; Desarrollo Marítimo; y Protección del Medio Ambiente, con los cuales la Marina da cumplimiento a su misionalidad. Para la segunda versión, la estrategia quedó enmarcada dentro de los cinco vértices del Pentágono Naval V 2.0 (Figura 3) (Armada Nacional, 2017) para dar

respuesta a: ¿qué podemos hacer? con los recursos y capacidades disponibles; ¿qué debemos hacer? acorde los escenarios prospectivos al 2030 del Sector Defensa y el PEM 2030 con su concepto conjunto y coordinado; y ¿qué queremos hacer? para llegar a ser la Marina media de proyección regional en el 2030.

Así las cosas, con esta evaluación estratégica se logró identificar que la estructura de Fuerza proyectada desde el año 2012, estaba orientada a la adquisición de medios navales estratégicos. En cambio, la segunda versión estructura la Fuerza desde los componentes de doctrina, organización, material, personal, infraestructura y soporte (en adelante: DOMPIS) para fortalecer la sostenibilidad y renovación estratégica de las capacidades al 2030.

“A nivel institucional, la evolución de la Armada Nacional ha estado sujeta a su misión constitucional en la defensa de la Nación, la integridad territorial de los espacios marítimos, fluviales y terrestres jurisdiccionales, bajo la preservación de los principios y valores navales que buscan mantener la coherencia de su naturaleza e identidad”.



Plan de Desarrollo 2030 Versión 2.0

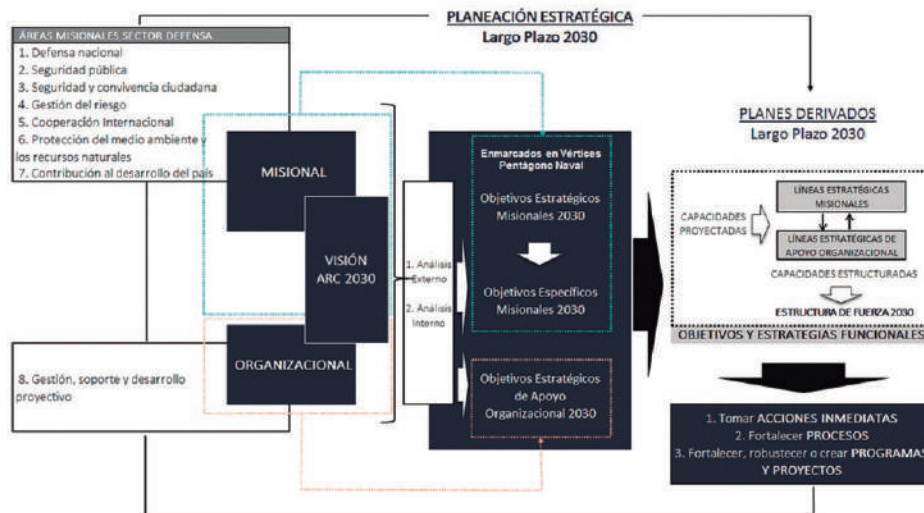
Basado en la filosofía de construir sobre lo construido en el año 2012, el Plan de Desarrollo, en su segunda versión aportó tres elementos: la implementación de una nueva metodología para la planeación estratégica en la Armada Nacional, el fortalecimiento al cumplimiento de la misión constitucional y la asociación de las capacidades requeridas en el año 2030 a las Áreas Misionales del Sector Defensa en Colombia.

La nueva metodología esquematizó la planeación de largo plazo en la Armada Nacional (Figura 4) (Armada Nacional, 2017) desde su misión y estructura organizacional, permitiendo elegir

la visión de futuro, la cual, al ser analizada en el contexto interno y externo estructura la identificación de los objetivos misionales y organizacionales. A partir de estos, se elaboran las líneas estratégicas que encausarán la toma de decisiones para acciones inmediatas, fortalecer procesos y mejorar la creación de programas y proyectos.

El segundo aporte, está reflejado en el fortalecimiento de la misión constitucional al enmarcar la estrategia de largo plazo en los vértices del Pentágono Naval, la cual establece cinco objetivos misionales que serán desarrollados a través de las líneas estratégicas construidas por la Institución. Esta arquitectura se complementa con los 10 objetivos de apoyo

Figura 4. Modelo de Planeación de Largo Plazo Armada Nacional



Nota: Información tomada del Plan de Desarrollo Armada Nacional V 2.0 (2017)

organizacional del plan, como generador de desarrollo de Fuerza, para la ejecución de las operaciones navales y así soportar el cumplimiento de la misión, navegar hacia el logro de la estructura de Fuerza requerida y volver realidad la visión al año 2030 de la Armada Nacional.

Para complementar, la asociación de las capacidades a las ocho áreas misionales del Sector Defensa (Figura 5) (Armada Nacional, 2018) es un aporte significativo del plan, ya que facilita a la Armada Nacional incorporar su planeación de largo plazo al modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública. Lo anterior, concertó las 52 capacidades ya desarrolladas a 2017 y las 17 proyectadas que completarían las 69 capacidades requeridas en la estructura de Fuerza de 2030.

Es importante resaltar, que ya un resultado tangible de este Plan de Desarrollo versión 2.0 es El Nuevo Modelo de Educación - MEDAR 18 – para Oficiales y Suboficiales de la Armada Nacional, el cual surgió de la necesidad de fomentar el desarrollo marítimo y fluvial, propender por la preservación del medio ambiente marítimo, generar mecanismos institucionales innovadores para fortalecer el sostenimiento y crecimiento de la Flota Naval para fortalecer competencias encaminadas a la seguridad y defensa de la soberanía e integridad territorial en los mares y ríos del país.

El Plan de Desarrollo en su segunda versión, es una muestra de la cultura organizacional de la Institución para transformarse y tener resiliencia ante los diferentes entornos estratégicos que se le presentan. La construcción de una democracia segura, es uno más de esos entornos, en donde la Marina colombiana revalida sus roles en el control del mar especialmente su rol internacional (Figura 6) y el ejercicio ininterrumpido de la soberanía marítima y fluvial, con un fortalecimiento del apoyo a las funciones de gobernanza y autoridad marítima para el desarrollo integral del país. Es así como la Marina Media de Proyección Regional, que propone la Armada Nacional, es una Marina capaz de operar en océanos adyacentes, pero no de forma regular.

En la misma ruta, es necesario recordar que en este 2018 el CREi Fluvial y Jurisdiccional de la Armada Nacional marcó la hoja de ruta para proyectar al componente de Infantería de Marina en el fortalecimiento de las operaciones anfibia,

Figura 5. Planeamiento de Fuerza

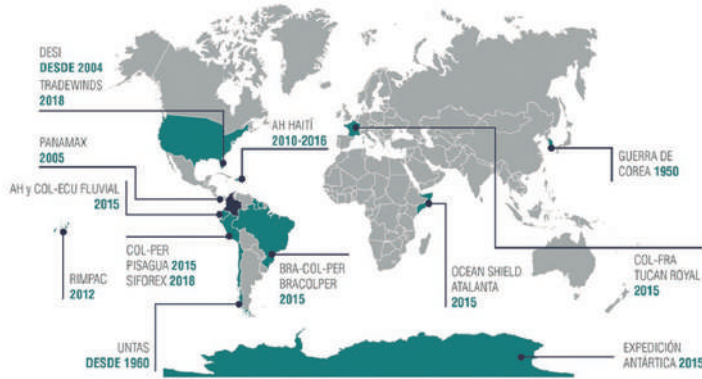


“El Pentágono Naval del primer plan determinó los roles de la Armada de Colombia a saber: Defensa y Seguridad; Seguridad Marítima; Desarrollo Marítimo; y Protección del Medio Ambiente, con los cuales la Marina da cumplimiento a su misionalidad”.

fluviales, de defensa de costa y operaciones especiales en el empleo del poder Naval Singular, buscando regresar a los roles naturales de los Infantes de Marina, para desempeñarse en los diferentes escenarios de paz, de crisis y de guerra.

En si, la ruta de Armada Mediana de Proyección Regional se ha navegado y se mantiene el rumbo tal como lo contiene la Figura 6 del rol internacional teniendo resultados que evidencian esa ruta recorrida, como lo son: la cooperación triangular en seis países de Centroamérica en donde la Marina colombiana está exportando su experiencia en interdicción marítima, inteligencia contra el narcotráfico y su desarrollo doctrinal en operaciones fluviales; la participación ininterrumpida en la *Operación UNITAS*; la presencia con buque en la *Operación Naval Rim of the Pacific* (en adelante: RIMPAC), la más grande del mundo; acuerdos de cooperación en la lucha contra el crimen transnacional a través de operaciones como: *Trade-winds* con los países de la Comunidad

Figura 6. Rol internacional de la Armada Nacional
ROL INTERNACIONAL
 DE LA ARMADA DE COLOMBIA



Nota: Dirección de Planeación Estratégica datos JONA-DIONA (2018)

del Caribe (en adelante: Caricom), *Tucan Royal* con la Marina francesa, *Ocean Shield* y *Atalanta* con la OTAN y la Unión Europea en el Cuerno de África; operaciones de apoyo al desarrollo de las comunidades fronterizas entre Brasil, Colombia y Perú (*Bracolper*); la agenda científica Antártica a 2035; entre otras operaciones.

Sumado a la influencia regional ya probada, a nivel interno, la Armada Nacional se incorpora a la agenda marítima colombiana, la cual busca el desarrollo integral y sostenible de nuestros mares, impactando temas de actualidad, tendencia y futuro como lo es la economía azul impulsada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante: OCDE) o las

.....

“La construcción de una democracia segura, es uno más de esos entornos, en donde la Marina colombiana revalida sus roles en el control del mar –especialmente su rol internacional– y el ejercicio ininterrumpido de la soberanía marítima y fluvial, con un fortalecimiento del apoyo a las funciones de gobernanza y autoridad marítima para el desarrollo integral del país”.

.....

buenas prácticas en procesos militares que lidera la Organización del Tratado del Atlántico Norte (en adelante: OTAN); organizaciones a las cuales Colombia acaba de ingresar.

Todo esto es una muestra más de la Marina Integral que se está desarrollando y que con un desarrollo sostenido de la DIMAR, permiten incrementar las actividades marítimas en Colombia concordante con las tendencias mundiales en esta materia. Consecuentemente, la seguridad de estas actividades se constituye en un objetivo estratégico de la nación, pues genera un impacto directo en los costos del transporte marítimo y en la imagen internacional del país. En Colombia, la Autoridad Marítima - DIMAR y la Armada Nacional, son quienes principalmente trabajan por el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales en la materia, fortaleciendo el concepto de Marina Integral para el desarrollo, protección y explotación de los Intereses Marítimos de la Nación.

En tal sentido, DIMAR en estrecha coordinación con la Armada Nacional han hecho grandes esfuerzos por desarrollar capacidades en cuanto al control del tráfico marítimo, la señalización marítima, la expedición de cartografía náutica, la prestación de un servicio de búsqueda y rescate marítimo efectivo, el control de las naves nacionales y extranjeras en territorio nacional, la generación de conocimiento científico del territorio, y la prestación de servicios de transporte marítimo eficientes.

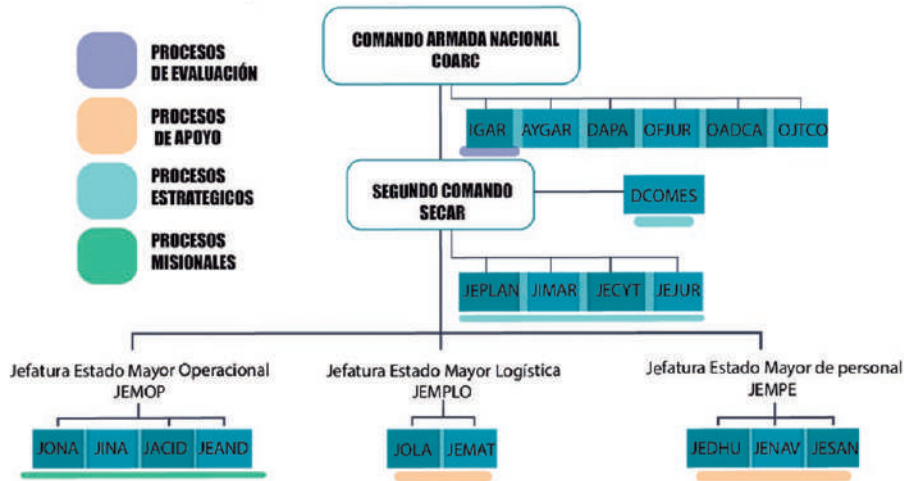
Por último, no se puede dejar pasar la decisión tomada por el Mando Naval en la reestructurar la organización (*Figura 7*), la cual permitió a la Armada Nacional rediseñar y transformar la forma de actuar y relacionarse a nivel interno y externo de la Institución, con el fin de que la organización este concebida para el logro de la estrategia Naval de forma efectiva, eficiente y eficaz.

Por todo lo anterior, la Armada Nacional está viviendo y construyendo su futuro para una Democracia Segura.

Conclusiones

El Planeamiento de Fuerza 2030, como primer plan de desarrollo de largo plazo para la Armada Nacional fue un ejercicio adecuado, que le permitió a la Institución tomar decisiones

Figura 7. Nueva Organización de la Armada Nacional



presentes para iniciar a construir el futuro, entregando herramientas de diplomacia naval al conductor político en momentos de crisis, como lo ha sido la situación de conflicto permanente después del fallo de La Haya del 2012 en San Andrés y Providencia.

Así mismo, el Plan de Desarrollo Versión 2.0 materializa un nuevo entorno donde el desmonte y desmantelamiento de grupos armados organizados, la protección de la integridad territorial y la soberanía se logran a través de la seguridad y la justicia que blindan el pacto por la legalidad que promueve el gobierno en la construcción de una democracia segura.

Es por esto que, el plan redirecciona sus esfuerzos hacia la Marina Integral, Plurifluvial y Mediana de Proyección Regional que involucra una agenda marítima de buenas prácticas para interactuar con el mundo globalizado que utiliza el mar para la subsistencia de la humanidad. Pero esta Marina Integral también tiene la capacidad de defender los intereses y derechos de colombianos en el río y el mar. Por esto, el presente y futuro de Colombia está en sus ríos y océanos.

Referencias

- Armada Nacional. (2011, Septiembre). Planeamiento de Fuerza 2030. Colombia.
- Armada Nacional (2017, Diciembre). Plan de Desarrollo 2030 Versión 2.0. Colombia.
- Durán, E. (2018). Cátedra Colombia, Colombia Marítima.
- Clausewitz, C. von, Howard, M. E., & Paret, P. (1989). On war (First paperback printing). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Soltau, J., Hurtado, R.; Restrepo, A.; Jurado, G.; Bessudo, S.; Martínez, J.; Peralta, J. (2017, March). Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros. Secretaría Ejecutiva CCO.
- Till, G. (2013). Seapower: a guide for the twenty-first century (3rd ed). New York, NY: Routledge.
- Torres, J. (1990). El Almirante José Padilla (epopeya y martirio) (Segunda). Bogotá: Imprenta y Publicaciones de las Fuerzas Militares. 🇨🇴

Almirante Ernesto Durán González (Comandante Armada República de Colombia): Oficial de Insignia; Profesional en Oceanografía Física (Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”); Especialista en Ingeniería Ambiental y Magister en Seguridad y Defensa Nacional. Con Especialidad en Comando y Estado Mayor (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”); Altos Estudios Militares (Inalde Business School); Programa presidentes de empresa (Universidad de Los Andes).

En su trayectoria se destacan sus cargos de Representante de Colombia ante la Organización Marítima Internacional de las Naciones Unidas (Reino Unido); Comandante de la Fuerza Naval del Pacífico; Comando en Unidades a flote de la Armada Nacional; de Investigación Científica; Guardacostas; Buque Escuela ARC “Gloria”; Director de la Escuela Naval de Suboficiales de Barranquilla. Entre sus múltiples distinciones figuran: Premio de Investigación Científica del Instituto de Políticas para el Desarrollo (Universidad Javeriana y el Centro Nacional de Estudios Estratégicos); Cruz de Boyacá; Orden al Mérito Militar “Antonio Nariño” en la categoría Gran Oficial; Orden al Mérito Naval “Almirante Padilla” en la categoría Gran Oficial y Medalla de Servicios Distinguidos de la Dirección General Marítima.

Visión transformadora FAC, un modelo genuino

▣ **General Carlos Eduardo Bueno Vargas**

Comandante Fuerza Aérea Colombiana

▾ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



Volar, una de las grandes fascinaciones del ser humano...es una palabra definida por la Real Academia de la Lengua como “moverse por el aire”, sosteniéndose con las alas; pero podría significar una pasión que recorre los vasos sanguíneos de las personas que pertenecen a la Fuerza Aérea Colombiana, con la misión de ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, conducir operaciones aéreas, para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional, el orden constitucional y el logro de los fines del Estado.

Más de 100 años de historia han pasado, desde aquella exclamación de José Vicente Concha, presidente de la República de la época que anunciaba: “*Está muy cercano el día en que Colombia tenga su propia aviación*”, debido a que el Congreso Nacional había expedido la novísima Ley 15 de 1916, por la cual se disponía el envío a Europa de una comisión de militares, para enterarse de los avances bélicos, pero principalmente de la aviación.

Serán 100 años de historia que se conmemorarán en noviembre de 2019, a partir del momento en que se sancionó la *Ley 126 del 31 de diciembre 1919* por la cual se creaba la Escuela Militar de Aviación.

Ley que tal como lo describió el presidente Marco Fidel Suárez permitió fortalecer las capacidades de las instituciones militares y que hoy en día destaca a la Institución, por definir de manera contundente y decisiva los conflictos.

Así nace la Fuerza Aérea Colombiana, primera Fuerza militar que certificó todos sus procesos y que evolucionará a lo largo de la historia del país, para beneficio de la Nación y siempre respetuosa de la normatividad nacional e internacional.

Durante casi seis décadas y tras haber desplegado y logrado la victoria con excelentes resultados operacionales a través de ofensivas militares autónomas, conjuntas con el Ejército y la Armada Nacional, coordinadas con la Policía Nacional y demás agencias del Estado para desarticular los actos delictivos y acciones criminales ejecutadas por los grupos armados ilegales, el Gobierno nacional reconoció mediante el *decreto número 1470 del 15 de septiembre de 2016*, la victoria

militar por la cual se crea y confiere la Citación Presidencial de la Victoria Militar y Policial que reza lo siguiente

“...Que esas Fuerzas Armadas del ayer y de hoy – la historia es testigo – han cumplido con su deber y asumieron el rol protagónico que la realidad les exigía, para llegar victoriosas, laureadas y firmes a las dimensiones del presente, cerrando un ciclo de dolor, de miedo y angustia, donde su sacrificio y voluntad de vencer fueron la prueba fehaciente de su extraordinaria calidad profesional...”

Es así como se tiene hoy una Fuerza Aérea Colombiana victoriosa, que ha experimentado diferentes cambios y transformaciones operacionales, tecnológicas, culturales y organizacionales. Su participación decisiva en el combate y contundente en las operaciones, abre paso a un nuevo panorama en el país, lo que conlleva al diseño de una Fuerza Aérea adaptable a los cambiantes entornos geopolíticos y con proyección para asumir con éxito los retos que enfrentará nuestra nación en el corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo: un proceso altamente complejo

Indudablemente, el Estado, los colombianos, la comunidad internacional y los hombres y mujeres que integran la FAC son quienes han participado en el desarrollo de la Institución más querida por los ciudadanos, desde los diversos roles que cumplen en la sociedad.

La palabra desarrollo está vinculada al actuar de la Fuerza o a las consecuencias del accionar. En una fotografía histórica de la Fuerza Aérea, el desarrollo de la Institución ha ido de la mano con el fortalecimiento de las capacidades distintivas que le permiten un accionar contundente y decisivo que no solo está disponible, sino también listo para el combate.

Las nuevas capacidades adquiridas han consolidado la Fuerza como una Institución ágil, flexible de rápida respuesta y de fácil adaptación a los nuevos desafíos. Avances como sistemas de navegación precisos, bombas inteligentes,



▲ Foto: Una Fuerza Aérea con excelentes resultados operacionales, ha evolucionado para continuar cumpliendo su misión constitucional - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

equipos de visión nocturna y un universo de operaciones, fueron las que inspiraron al Equipo de Transformación y a sus creativos para concebir la imagen del proceso organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana: “Poder Aéreo, poder transformador, Así se va a las Alturas”, un Poder Aéreo otorgado constitucionalmente por el Artículo 217, que día a día se moderniza con tecnología de vanguardia y un talento humano dispuesto a sumar todas sus destrezas para la defensa de Colombia.

Este Equipo de Transformación es un grupo multidisciplinario conformado en mayo de 2016 por el Mayor General Luis Ignacio Barón Casas, Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor; está integrado por 24 Oficiales de diferentes áreas del conocimiento, con alta experiencia

operacional, logística, administrativa, entre quienes encontramos especialistas en estudios militares, estudios de pensamiento estratégico y prospectiva, desarrollo organizacional, entre otros perfiles militares y académicos que construyeron las bases de la nueva estructura organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, cimentados en el Código de Honor: “Servir con excelencia y profesionalismo, sintiendo que mi vocación contribuye a afirmar la gloria de la Fuerza y la grandeza de la Patria...” (Colombiana, s.f). Compromiso que sella el trabajo realizado.

“Suyo el avión, mío el avión, suyo el avión”

Esta frase hace parte de una técnica de manejo de recursos de cabina y se emplea en el campo aeronáutico militar para certificar cuándo el piloto le entrega los controles de la aeronave al copiloto; es una retroalimentación de comprobación de conciencia situacional efectiva en la comunicación. Se trae a la memoria, a manera de metáfora para el Equipo de Transformación con el objetivo de seguir contrarrestando las amenazas y cumpliendo con la misión constitucional de salvaguardar la soberanía del espacio aéreo nacional al aprovechar todas las capacidades distintivas de la Fuerza Aérea Colombiana.

“Así nace la Fuerza Aérea Colombiana, primera Fuerza militar que certificó todos sus procesos y que evolucionará a lo largo de la historia del país, para beneficio de la Nación y siempre respetuosa de la normatividad nacional e internacional”.

Para empezar el trabajo de reorganización institucional fue necesario realizar una revisión de la estrategia, replanteada de acuerdo con la nueva proyección de la FAC, por lo que determina así: La Fuerza Aérea es hoy una organización militar polivalente e interoperable, estandarizada internacionalmente, con capacidad de despliegue operacional de largo alcance, es referente regional en el empleo del Poder Aéreo, aeroespacial y en programas de cooperación internacional, cumpliendo así su mandato constitucional de garantizar la defensa de la soberanía y el control del espacio aéreo, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional. En la actualidad la Fuerza cuenta con una disuasión creíble, permanente y sostenible, apoyada principalmente en la búsqueda constante de la superioridad aérea, la producción de Inteligencia y con procesos de investigación e innovación en el campo aeroespacial y ciberespacial, siendo esencial para el desarrollo, la defensa de la Nación y los fines del Estado.

Posterior a trazar la nueva estrategia, el equipo se organizó en cuatro mesas de trabajo, guiados por el Departamento Planeación Estratégica FAC, en cabeza del Brigadier General José Mauricio Mancera Castaño: Nivel Estratégico, Comando de Operaciones Aéreas, Comando de Apoyo a la Fuerza y Comando de Personal, integradas por expertos que trabajaron de la mano con sus áreas funcionales, jefes de jefatura, directores y demás



Foto: En el Centro de Memoria Histórica el señor General Comandante de la Fuerza Aérea lanza oficialmente la nueva estructura organizacional de nivel estratégico y operacional. - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

especialistas en diversos temas, aeronáuticos, doctrinarios, médicos, jurídicos, sociales, tecnológicos, educativos, espaciales; cerca de

¡Visítanos!



Escuela Superior de Guerra
"General Rafael Reyes Prieto"
Unión, Proyección, Liderazgo



www.esdegue.edu.co



▲ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

600 personas, militares y civiles, participaron asesorando la creación de la nueva estructura.

En este trabajo transformador se exploraron organizaciones militares de Estados Unidos, Israel, Canadá, Chile, Argentina, España, Brasil, entre otras; igualmente, alianzas militares intergubernamentales como la Organización del Tratado del Atlántico Norte –OTAN, además de tener presente organizaciones internacionales como las Naciones Unidas – ONU, con el fin de observar conceptos, experiencias y resultados, de cada una de estas. Lo anterior, teniendo presente que el modelo de la Fuerza Aérea Colombiana debería ser genuino, basado en su propia historia,

cultura, personal, infraestructura, material y necesidades, factores determinantes acuñados de tal manera para conseguir el éxito del proyecto transformador.

Así mismo, se utilizaron algunas herramientas de gerencia estratégica: Matriz de Pugh: "...Se utiliza para la toma de decisiones sobre el desarrollo de un nuevo producto o servicio..." (Home, s.f.); Micmac: "...Permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz...extraer e identificar las variables claves..." (Prospectiva, eu, s.f.); ambas permiten analizar con el grupo de trabajo, las diferentes posibilidades que intervienen en una decisión, con la finalidad de priorizarlas objetivamente, para optar por la más favorable para la organización.

Basados en los anteriores insumos y luego de estudiar un sin número de posturas firmes en todos los temas argumentados doctrinaria, histórica y jurídicamente, y en la cual las personas de la Institución tuvieron la oportunidad de participar de manera presencial o por escrito plasmando sus expectativas, inquietudes y recomendaciones, la nueva estructura se sometió a pruebas ácidas,

"Es así como se tiene hoy una Fuerza Aérea Colombiana victoriosa, que ha experimentado diferentes cambios y transformaciones operacionales, tecnológicas, culturales y organizacionales".

simulando situaciones reales para su posterior aprobación.

Para tener una idea de la retroalimentación entre el Equipo de Transformación y las áreas funcionales se puede puntualizar el resultado que se dio como consecuencia de las socializaciones realizadas en el mes de febrero de 2017, en las que se recibieron 127 preguntas que fueron contestadas de manera personalizada y detallada por el Equipo de Transformación, tras discutir y verificar en diversas reuniones el tema con los expertos.

Transformación fue un trabajo engranado a tal nivel, que simultáneamente a la creación de la nueva estructura se modificó la Tabla de Organización y Equipo – TOE, basada en bienes y servicios, se realizaron los manuales de funciones del personal militar, y actualmente se trabaja en los procedimientos, instructivos, formatos y demás documentos de los procesos, una ardua labor en la que se involucraron aproximadamente 50 personas adicionales al Equipo de Transformación entre personal civil y militar.

Luego de estos esfuerzos acuciosos, la organización es validada por parte del Alto Mando de la Institución. El General Comandante de la Fuerza Aérea, el día primero de junio de 2017, en el Centro de Memoria Histórica de la FAC, lanzó oficialmente la primera fase, es decir, el nivel estratégico y operacional, ante la opinión pública; allí los Generales firmaron la carta de compromiso: “...apoyar, facilitar, apalancar y mantener la implementación del proyecto de transformación”. (Fuerza Aérea Colombiana, 2017).

Así nació la nueva organización en el nivel estratégico y operacional de la Fuerza Aérea Colombiana; mediante *Resolución del Ministerio de Defensa Nacional Número 1014 del 19 de febrero de 2018*, por la cual se aprueba la *Disposición No. 060 del 28 de diciembre de 2017* expedida por el Comandante General de las Fuerzas Militares. El fuselaje organizacional se constituye en cinco partes principales, que se crearon para cumplir roles definidos que en adelante se desglosan.

Estado Mayor. Encargado de asesorar al Comandante y Segundo Comandante de

Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



“En una fotografía histórica de la Fuerza Aérea, el desarrollo de la Institución ha ido de la mano con el fortalecimiento de las capacidades distintivas que le permiten un accionar contundente y decisivo que no solo está disponible, sino también listo para el combate”.

Fuerza en la toma de decisiones y de orientar la administración de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y de infraestructura para el cumplimiento de la estrategia.

Inspección General FAC. Cumple la misión de verificar todos los procesos y garantiza la Seguridad Operacional, para el mejoramiento continuo de la Institución.

Comando de Operaciones Aéreas. Encargado de conducir operaciones aéreas en contribución

Foto: La transición al cambio representada en la nueva imagen de la Fuerza. - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



a los objetivos nacionales, en esta parte de la estructura se destaca el Centro Nacional de Recuperación de Personal – CNRP, el cual coordina las operaciones aéreas de recuperación de personal y gestión del riesgo de desastres para preservar la vida.

Comando de Apoyo a la Fuerza. Como su nombre lo indica en términos generales es el encargado de proporcionar la logística, el soporte y los servicios para el combate, ejemplo de ello es suministrar combustible, repuestos, armamento, seguridad y tecnologías de la información y comunicaciones, TIC’S, para las operaciones aéreas.

Comando de Personal. Es el encargado de gestionar el desarrollo integral del talento humano, es decir se ocupa de las personas y sus familias, desde su ingreso hasta su salida de la Institución.

Esta nueva estructura conforma un sistema integrado que le permitirá a la Fuerza trabajar de manera especializada por procesos: estrategia y planeación, inspección y control, operaciones aéreas, soporte logístico y talento humano, centralizando esfuerzos, optimizando recursos, para responder de forma rápida, oportuna y eficiente a los nuevos retos. Para ilustrar un cambio en la metodología organizacional de la Fuerza, se puede mencionar que anteriormente la Institución funcionaba con 13 procesos, que al articularse bajo el nuevo modelo han pasado a ser 5, lo que demuestra la sinergia del esquema implementado.

Después de haber obtenido la aprobación por parte del Ministerio de Defensa Nacional, el General Carlos Eduardo Bueno Vargas, Comandante de Fuerza, el día lunes 26 de marzo de 2018, realizó en las instalaciones del Comando FAC la ceremonia interna de implementación de la nueva estructura en los niveles estratégico y operacional.

Un momento histórico publicado en medios de comunicación así: “...A partir de este lunes se oficializó el despegue de su transformación, un hecho que se venía preparando desde hace dos años...es el día histórico que la Fuerza tiene una nueva organización administrativa diferente, otra organización operacional, es decir hacer

más tareas de una mejor manera...manifestó el general [sic] Bueno..." (El Tiempo, 2018).

Fase de implementación

El cambio organizacional exigía más que crear, actualizar, estructurar, corregir tablas de organización y equipo, manuales de funciones y procedimientos, entre otras tareas; demandaba realizar una gestión del cambio y una estrategia de comunicaciones la cual estaba dividida en dos fases y consistía en interiorizar el cambio generado en cada uno de los individuos que constituyen la familia aérea.

Primera fase. Preparar al personal para asimilar el proceso de transformación de la Institución, esta primera fase se conoció con el nombre de Campaña de expectativa. Consistió en utilizar medios efectivos e inmediatos para difundir mensajes sobre la transformación y los cambios que se generarían a partir de la nueva estructura, a través de pantallas digitales, correos institucionales, videos, plataforma de intranet, discurso de comandantes y algo que obviamente no podía faltar para darle identidad: al logo y eslogan de la transformación representado por la transición del águila calva, anterior imagen de la FAC al águila arpía, actual emblema de la Institución, acompañada de la frase "*Poder Aéreo, poder transformador, Así se va a las Alturas*".

Segunda fase. Socializar al personal de toda la Fuerza la estructura definida para ser implementada.

En esta segunda fase comenzaron las socializaciones, con el cuerpo de Generales FAC para explicarles de manera focalizada la nueva organización, seguidas por las presentaciones en las Unidades Militares Aéreas y escuelas de formación, a través de las cuales más de 5.000 personas comprendieron el qué, el por qué, y el para qué de la nueva estructura.

En cuanto se superaron limitaciones administrativas y operacionales fue necesario realizar un plan traslados de acuerdo con el perfil del personal y al cargo de las Dependencias del Estado Mayor y de los Comandos, que promovidos por estos

.....
"En la actualidad la Fuerza cuenta con una disuasión creíble, permanente y sostenible, apoyada principalmente en la búsqueda constante de la superioridad aérea, la producción de Inteligencia y con procesos de investigación e innovación en el campo aeroespacial y ciberespacial, siendo esencial para el desarrollo, la defensa de la Nación y los fines del Estado".

y sus áreas funcionales, garantizarían el buen funcionamiento de la estructura.

Adicionalmente, a estos cambios se reajustó la distribución de las instalaciones físicas de Dependencias y Comandos para agruparlos por misiones y capacidades con la intención de facilitar su comunicación e interacción laboral.

A la vez fue necesario reacomodar el material y equipo, ejemplo de esto fueron los puestos de trabajo, computadores, puntos de red, archivadores fijos y flotantes, y demás herramientas necesarias para poder funcionar de acuerdo con la tabla de organización y equipo de transformación.

Este esfuerzo organizacional de Fuerza fue puesto a consideración del Departamento Nacional de Planeación que lo tomó como referente e insumo para trabajar con el Ministerio de Defensa Nacional y demás Fuerzas militares, además de ser presentado en Colombia ante una delegación de la presidencia de Brasil en donde fue reconocida con mérito la visión transformadora institucional.

Actualmente, el Equipo de Transformación trabaja simultáneamente en el proceso de acompañamiento e implementación del nuevo modelo, ajustando procesos y procedimientos, haciendo las correcciones a las que haya lugar en el nivel estratégico y operacional, para luego diseñar el cambio estructural en el nivel táctico y



▲ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

de esta manera celebrar los 100 años de la Fuerza con un nuevo esquema organizacional, basado en una estrategia institucional.

Fruto del proceso transformador la Fuerza Aérea Colombiana se renueva y evoluciona, para continuar comprometida con cada colombiano, estará lista para responder a las necesidades de seguridad del país y siempre con una mano extendida cuando más se necesite.

Referencias

➤ (s.f.). Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/desarrollo/>

➤ “Victorias desde el aire”: La Fuerza Aérea Colombiana y el término del conflicto armado. (s.f.).

➤ autores, V. (s.f.). La Fuerza Aérea Colombiana y el término del conflicto armado: Victorias desde el aire.

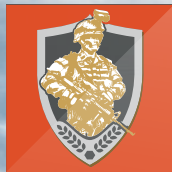
➤ Colombiana, F. A. (s.f.). Fuerza Aérea Colombiana - Incorporación. Obtenido de <https://www.incorporacion.mil.co/c%C3%B3digo-de-honor>

➤ El Tiempo. (26 de marzo de 2018). Obtenido de <http://www.eltiempo.com> 🐦

General Carlos Eduardo Bueno : (Comandante Fuerza Aérea Colombiana). Profesional en Administración Aeronáutica (Instituto Militar Aeronáutico “Capitán José Edmundo Sandoval”); Especialista en Seguridad y Defensa Nacional (Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”). Máster en: Administración con especialidad en Alta Dirección (Universidad Autónoma de Guadalajara); Ciencias de la Administración (Universidad Autónoma del Caribe); Seguridad y Defensa Nacionales (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”); Estudios Estratégicos (Air War College). Con estudios en Seguridad Industrial y de Piloto CTT-C130 B/H-P (FAC); Negociaciones Internacionales para Ejecutivos (Universidad de Georgetown). Entrenamiento como Piloto con más de 8.000 horas tripulando todas las especialidades del vuelo militar en equipos de transporte: Pilatus PC-6, CASA 212, Cessna 550 Citation y C-130; de Inteligencia como Turbo Commander y Super King 350; en equipos de instrucción como el T-34 y el T-41; en equipos de combate T-33 y KFIR, y en helicópteros OH13, UH-1H, y Bell 412 presidencial.

En su desempeño figuran los cargos de Coordinador de Vuelos Sección Operaciones de Vuelo (Jefatura de Operaciones Aéreas); Segundo Comandante (Comando Aéreo de Combate No.5); Comandante (Comando Aéreo de Combate No. 3); Comandante (Comando Aéreo de Combate No.1); Agregado Aéreo (Embajada Colombia en Washington D.C.) y Jefe de Operaciones Aéreas.

Entre sus múltiples condecoraciones destacan: Medalla Militar Francisco José de Caldas; Medalla Militar Guardia Presidencial; Orden Cruz de la Fuerza Aérea al Mérito Aeronáutico; Orden al Mérito Coronel Guillermo Fergusson; Orden de San Carlos; Medalla Águila de Gules; Orden del Mérito Militar José María Córdoba; Medalla Servicios Distinguidos Policía Nacional; Medalla General Rafael Reyes; Medalla Minerva; Medalla Simil de Oro; Medalla Militar Escuela Superior de Guerra, y la Orden del Mérito Militar Antonio Nariño. Igualmente, el distintivo Notable en Seguridad Aérea; Distintivo Air War College; Medalla Coronel Atanasio Girardot; Medalla Marco Fidel Suárez; Medalla Servicios Distinguidos a la Infantería de Marina; Medalla Servicios Distinguidos a la Fuerza de Superficie; Mención de Honor Grado a la Excelencia; Medalla Servicios Distinguidos en Orden Público; Medalla Servicios Distinguidos a la Armada Nacional; Medalla Puerta de Oro de Colombia; Medalla Militar Al Mérito de la Reserva, y la Medalla Servicios Distinguidos a la Seguridad y Defensa de Bases.



Conoce nuestra App Fuerzas Militares DE COLOMBIA



Reportero de Camuflado

Comparte tus imágenes, mensajes y videos con todos los seguidores de nuestras redes sociales.



S.O.S

Los Gaula Militares más cerca de ti, utiliza el botón de pánico si eres víctima de secuestro, llama directamente a la línea 147 desde la aplicación para informar casos de extorsión.

Con una simple acción puedes cambiar el día de una persona, salvando su vida o ser la motivación del trabajo diario de las Fuerzas Militares.

Síguenos en
www.cgfm.mil.co

   Fuerzas Militares de Colombia

  @FuerzasMilCol



Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), “Inspirados en usted”: la hoja de ruta de la Policía Nacional, con Visión 2030

▣ **General Jorge Hernando Nieto Rojas**
Director General de la Policía Nacional

▼ Foto: <https://360radio.com.colisto-nuevo-codigo-policial/>



Introducción

Por más de un siglo, la Policía Nacional ha transitado por las diferentes facetas críticas del país, propiciadas por factores desestabilizadores y agentes de violencia como el narcotráfico y el conflicto armado. La contribución histórica hecha para garantizar la constitucionalidad y el Estado Social de Derecho ha sido permanente. Para continuar cumpliendo con los mandatos constitucionales que en materia de seguridad, paz y convivencia contemplan los Artículos 2, 22 y 218 de la Carta Política (CPC, 1991) y responder a los nuevos desafíos que enfrenta nuestro país, la Policía Nacional de todos los colombianos puso en marcha el Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), '*Inspirados en usted*', hoja de ruta con *Visión 2030*.

El *Proceso MTI* se gestó a partir de una revisión interna que definió la *Visión 2030* "Policía, autoridades y comunidad hacia un desarrollo sostenible" y las propuestas de una Comisión Consultiva externa de alto nivel.¹ Con los resultados de estos ejercicios, en marzo de 2017 el presidente de la República anunció la puesta en marcha del proceso, para que nuestra Policía estuviera "a la altura de las transformaciones sociales que vive el país".

A lo anterior se sumó la entrada en vigor del nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia que, con su carácter preventivo, viene contrarrestando los distintos comportamientos contrarios a la convivencia.

El *Proceso MTI* contempló desde su inicio 15 líneas estratégicas, a través de las cuales busca entregarle al país policías más humanos, íntegros, disciplinados, innovadores y efectivos en su gestión; policías más cercanos al ciudadano. Además, está pensado para responder a las exigencias de una sociedad en proceso de normalización y cada vez más globalizada, pero que al mismo tiempo reclama mayor atención en su ámbito local.

A continuación se explicará en contexto las transformaciones sociales y amenazas a

la seguridad ciudadana y convivencia de los colombianos, que impulsan la gestión del cambio en la Institución; también se describirá la *Visión 2030*, las 15 líneas sobre las cuales se trabaja para transformar la Policía, la arquitectura metodológica con la que se definió la hoja de ruta del cambio y los principales logros estratégicos que se han alcanzado en su inicial etapa de ejecución.

I. Transformaciones sociales y amenazas a la seguridad ciudadana y convivencia de los colombianos

La necesidad de planear hacia el futuro proviene del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios, entendiéndose desde un sentido laxo, como "la previsión y sentido de que, de no hacer algo para controlar el futuro, éste [sic] nos tomará desprovistos" (Morales, 2009), por otra parte, Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en "conocer qué es lo que hacemos y qué debería ser".

Efectivamente, en este futuro cercano, las amenazas a la seguridad ciudadana y la convivencia armónica de los colombianos cada vez están más asociadas a fenómenos y delitos que afectan la vida, la integridad y el patrimonio de los colombianos. El mapa de la macrocriminalidad en el país se ha venido transformando: de las grandes amenazas a la Seguridad Nacional, progresivamente se viene transitando a amenazas de mayor impacto e incidencia en la seguridad

.....

"El Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), está pensado para responder a las exigencias de una sociedad en proceso de normalización y cada vez más globalizada, pero que al mismo tiempo reclama mayor atención en su ámbito local".

.....

¹ Creada mediante Decreto presidencial 259 del 16 de febrero de 2016.

.....
"El mapa de la macrocriminalidad en el país se ha venido transformando: de las grandes amenazas a la Seguridad Nacional, progresivamente se viene transitando a amenazas de mayor impacto e incidencia en la seguridad ciudadana de los colombianos, producto de los cambios del país".
.....

ciudadana de los colombianos, producto de los cambios del país.

En el presente y el futuro, los centros de análisis de la Policía Nacional convergen en señalar los problemas de seguridad ciudadana y la convivencia como los ejes para una respuesta estratégica articulada de política pública y de gestión operacional. La cooperación internacional para enfrentar el crimen transnacional es otro punto central de las estrategias policiales.

Por eso, el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional* parte en su formulación, de análisis diagnósticos que identifican las prioridades y el enfoque de la actuación del cuerpo de policía para reducir el delito, atacar el crimen afectando la cadena criminal, focalizando acciones en contra de las economías ilícitas y propiciando condiciones de convivencia armónica que impacten en la incidencia y frecuencia del delito.

La seguridad ciudadana urbana y rural determinan dentro de las prioridades de actuación policial un marco de articulación interinstitucional, dentro de un espectro de amenazas priorizadas en torno a los siguientes delitos: homicidio, hurto a personas, residencias y vehículos, con especial atención en el de celulares; tráfico local de estupefacientes, extorsión, crimen organizado, narcotráfico, delitos financieros, contrabando, minería ilícita y delitos ambientales, cibercrimen, piratería terrestre, migraciones ilegales, secuestro, delitos contra los niños, niñas y adolescentes.

Se avanzará en un modelo de servicio corresponsable, preventivo y de control, focalizado y diferencial, con capacidad de respuesta, contundencia y anticipación contra el delito y alternativas de solución a las problemáticas de inseguridad y fenómenos locales de criminalidad. Todo lo anterior, de la mano de una mayor articulación con la Fiscalía General de la Nación en la persecución penal del delito, como ya se viene haciendo en el marco de este proceso de modernización de la Policía desde hace un año: 11 mesas de trabajo y un plan especial conjunto de acción con la Fiscalía, que compromete 300 tareas para fortalecer la investigación criminal y la lucha integral contra el delito en Colombia.

Frente a la lucha contra el narcotráfico, la Policía Nacional, a través de la Dirección Antinarcóticos, viene desplegando acciones puntuales para reducir el consumo y la oferta, atacar los delitos conexos y fortalecer la institucionalidad en los territorios. La Estrategia de Intervención Integral contra el Narcotráfico (EICON), comprende un nuevo abordaje para el Sistema de Drogas Ilícitas (SDI) sobre 6 aspectos a intervenir: 1) cultivos, 2) producción, 3) distribución, 4) comercialización, 5) consumo y 6) lavado de activos. Además, se plantean importantes proyectos de innovación que contribuyan al proceso de erradicación de cultivos ilícitos, unido a la acción coordinada con las autoridades territoriales.

La Policía proyecta declarar una cruzada nacional contra el tráfico local de estupefacientes que afecte integralmente la cadena criminal de este fenómeno local, acompañada de acciones de prevención con las autoridades nacionales y locales que permitan mitigar el daño en los entornos sociales de este problema. Especial énfasis tendrán los entornos escolares y parques libres de drogas. Se establece un modelo de intervención integral con iniciativas comunitarias dirigidas a la convivencia y seguridad ciudadana a partir de una prevención basada en evidencia con enfoque de salud y derechos humanos y una prevención integral que vincule también al sector empresarial.

Finalmente, en el marco del trabajo interinstitucional, se consolidarán los cuatro

(4) Centros Estratégicos Operacionales (CEO) ubicados en Tumaco, San José del Guaviare, Caucasia y Catatumbo y se presentará el proyecto de creación del CEO en Lalandia (Caquetá).

Unido a lo anterior, la Policía Nacional tiene en operación el Sistema Nacional de Lucha contra el Crimen Organizado que constituye un conjunto de estrategias, capacidades, recursos, planes y programas institucionales para el cumplimiento de los objetivos de la política pública para luchar efectivamente contra las diferentes formas de criminalidad organizada.

2. Visión 2030 de la Policía Nacional: “Policía, autoridades y comunidad, hacia un desarrollo sostenible”

Al asumir la Dirección de la Policía Nacional y soportados en un marco conceptual respecto a las

“Se avanzará en un modelo de servicio corresponsable, preventivo y de control, focalizado y diferencial, con capacidad de respuesta, contundencia y anticipación contra el delito y alternativas de solución a las problemáticas de inseguridad y fenómenos locales de criminalidad”.

transformaciones y cambios del sector Defensa², el sector público en general y las organizaciones, decidimos adoptar el modelo dual, “un modelo

² En el ámbito sectorial, desde el 2010 ya se avanzaba en una iniciativa denominada “Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2030”, que desarrolla tres grandes pilares: el fortalecimiento del capital humano de la Fuerza Pública, la sostenibilidad y eficiencia del gasto y la planeación por capacidades.

Foto: www.flickr.com/photos/policiacolombia



.....
"Se establece un modelo de intervención integral con iniciativas comunitarias dirigidas a la convivencia y seguridad ciudadana a partir de una prevención basada en evidencia con enfoque de salud y derechos humanos y una prevención integral que vincule también al sector empresarial".
.....

organizativo que aúna un elevado grado compartido de gestión y liderazgo" (Kotter, 2017). Efectivamente, por un lado se trabajó en focalizar nuestra gestión para el periodo 2015-2018 y de manera simultánea crear las instancias para el cambio, la transformación y la innovación.

Se definió así el Plan Estratégico Institucional "Comunidades Seguras y en Paz, 2015-2018" focalizado en cuatro grandes horizontes de

.....
Foto: www.flickr.com/photos/policiacolombia



desarrollo: 1. La seguridad ciudadana urbana, 2. La seguridad ciudadana rural, 3. La investigación criminal y 4. La cooperación internacional. Igualmente, se plantea la *Visión 2030* de la Policía Nacional (Policía Nacional, 2016).

Los dos resultados obedecieron a un ejercicio de planeación estratégica en prospectiva para la orientación institucional y el diseño de acciones a largo plazo, dentro del desarrollo organizacional y fortalecimiento de la seguridad y convivencia ciudadana. Un desarrollo y ajuste organizacional para responder con efectividad al comportamiento y tendencias del delito, la lucha contra el crimen organizado y la convivencia en ciudades y campos.

La *Visión 2030* proyecta una Policía que soporte su servicio en la convivencia, la seguridad ciudadana y la seguridad pública, orientando sus esfuerzos a priorizar la lucha contra el delito, los factores de violencia y los problemas que afectan la seguridad de los ciudadanos, tanto en el ámbito urbano como en el rural, de manera diferenciada, focalizada, con un enfoque territorial que contribuya a la articulación y acción integrada del Estado, con renovadas nociones del servicio y absolutamente cercano al ciudadano.

El desarrollo institucional en el año 2030 requerirá un incremento de capacidades para fortalecer estratégicamente una Policía que conserve su carácter nacional; consolide su identidad, naturaleza y esencia misional; potencie su capacidad de lucha contra el crimen, la gestión comunitaria y la coordinación interinstitucional a todo nivel; proyecte el sostenimiento y crecimiento de la planta de personal, el bienestar de los uniformados, la ampliación y modernización de infraestructuras, el fortalecimiento tecnológico para la seguridad ciudadana en la lucha contra el delito, optimizando la cobertura territorial tanto para las ciudades como para el campo; y brinde un servicio de policía de calidad, absolutamente próximo al ciudadano y efectivo en la resolución de los diferentes problemas de inseguridad y delitos actuales y emergentes en el futuro.

La concepción y visión estratégica policial en el año 2030 considera un plan de respuesta estratégico policial para la seguridad en función de actuar en

las fases de estabilización los primeros años, que serán de impacto en conflictividades y seguridad en torno a un escenario de posconflicto, consolidación de la seguridad ciudadana y de normalización, a saber:

a. Estabilización (2018-2022). El enfoque estratégico del servicio policial hacia la seguridad ciudadana urbana y rural, la lucha contra el crimen organizado, la protección de la población y la disminución del delito, fortaleciendo los planes y programas para la seguridad y convivencia ciudadana, a partir de una acción integrada con las diferentes autoridades y, especialmente, de un trabajo absolutamente coordinado con la Fiscalía General de la Nación.

b. Consolidación (2022-2026). Afianzamiento de la seguridad ciudadana y convivencia, lucha contra el crimen y desestructuración de economías criminales. La Policía inicia tránsito a la esencia del servicio de policía y a consolidar la convivencia.

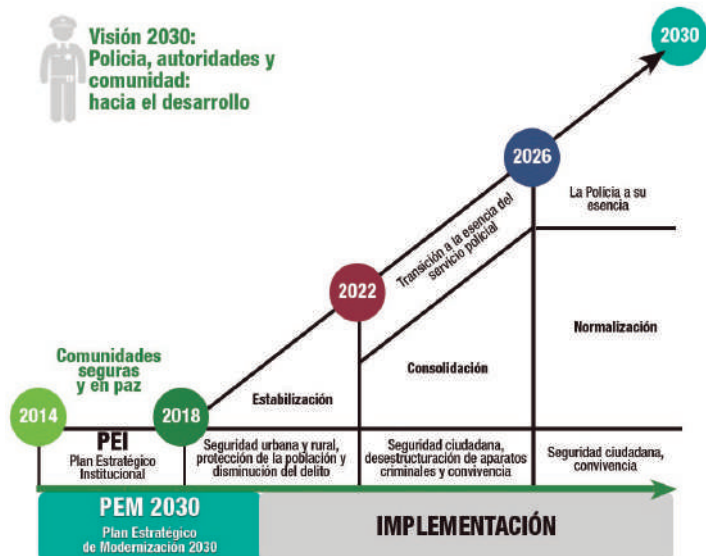
c. Normalización (2026-2030). La Policía proyectada a su esencia de servicio: seguridad ciudadana y la convivencia nacional.

3. Las 15 líneas estratégicas del cambio

En la última década, la “transformación de las fuerzas ha dejado de ser un proceso de adaptación a los cambios -lo que se ha venido denominando modernización- para convertirse en un método que, además, crea los propios cambios” (Arteaga & Fojón, 2007, p.213).

Efectivamente, al entender la modernización como un proceso de adaptación a los cambios (sociales, tecnológicos, entre otros) que implica mejorar procesos y formas de hacer las cosas, y la transformación como el medio para introducir cambios estructurales que afectan a todos los sistemas y a todos los procesos simultáneamente (organizacional, personal, tecnológico, doctrinal, educativo), se decidió emprender el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI)*, que implicó pensar en un quiebre en el modelo

Gráfico 1. Línea de tiempo y etapas de la Visión 2030



Fuente: Policía Nacional, 2018

tradicional o el statu quo, convocar la sinergia de toda la Institución y investimos de un alto poder decisorio y de coordinación interinstitucional.

Lo primero que hizo la Institución fue crear una instancia de ‘gobierno corporativo’ para tomar de manera colegiada las grandes decisiones institucionales, denominada Cumbre de Generales donde se validan las acciones y tareas que se adelantan frente a las 15 líneas estratégicas definidas por el Gobierno nacional para el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI)*, así:

1. Fortalecer el servicio de policía para el ciudadano en las calles
2. Robustecer la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural.
3. Actuar con mayor contundencia contra el crimen organizado.
4. Adaptar la educación policial al nuevo contexto de país.
5. Fortalecer la Policía Nacional estructural y administrativamente.
6. Renovar las Regiones de Policía.
7. Desplegar la Policía de Turismo, Infancia y Adolescencia
8. Consolidar la Política de Transparencia Policial.

.....

“Se trabaja en cuatro fases: formulación, construcción y diseño; implementación y desarrollo; y evaluación y trazabilidad”.

.....

9. Sostener y aumentar la planta de personal.
10. Revisar estructural y funcionalmente la Dirección de Protección y Servicios Especiales.
11. Robustecer tecnológicamente la seguridad y convivencia.
12. Implementación del Código Nacional de Policía y Convivencia y aspectos normativos.
13. Renovación de estatutos de carrera.
14. Mayor bienestar policial.
15. Estudio de fórmulas presupuestales para la cofinanciación de la seguridad.

4. Arquitectura para la modernización y transformación

Para definir las acciones puntuales, tareas, brechas y el seguimiento, la Policía Nacional instaló y tiene funcionando una innovadora arquitectura de pensamiento, diseño, formulación e implementación para movilizar el proceso de modernización, estructurado sobre un “sistema operativo dual” de trabajo.

Definida la gestión, el segundo componente del sistema dual adoptado fue plantear la ruta para el cambio. La conformación de grupos que trabajaran en red, con creatividad y liderazgo, apartados del torbellino de la gestión que ya se estaba ejecutando, era vital para movilizar a las personas a “crear algo que no ha existido antes” y garantizar la agilidad, velocidad, confiabilidad y eficiencia de la que nos habla Kotter en sus teorías sobre el sistema dual. (Kotter, 2015, p. 87).

Se trabaja en cuatro fases: formulación, construcción y diseño; implementación y desarrollo; y evaluación y trazabilidad. El plan de movilización para la gestión del cambio de la Policía

Nacional se soporta en un acto administrativo a nivel de Directiva “DAT 007 DIPON–OFPLA”, que operacionalizó el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional*. Con la determinación de *formular para implementar*, se puso en marcha, y está funcionando, una arquitectura funcional de trabajo conformada de la siguiente manera:

Siete Círculos Estratégicos de Transformación Institucional (CETIN) que se convocaron como instancias estratégicas con el propósito de formular, dinamizar, impulsar e implementar iniciativas de cambio frente a ejes del servicio: fortalecimiento del servicio de policía, de la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, contundencia contra el crimen organizado, revisión y fortalecimiento de la Inspección General, renovación de la educación policial, bienestar policial y ajustes de la estructura organizacional.

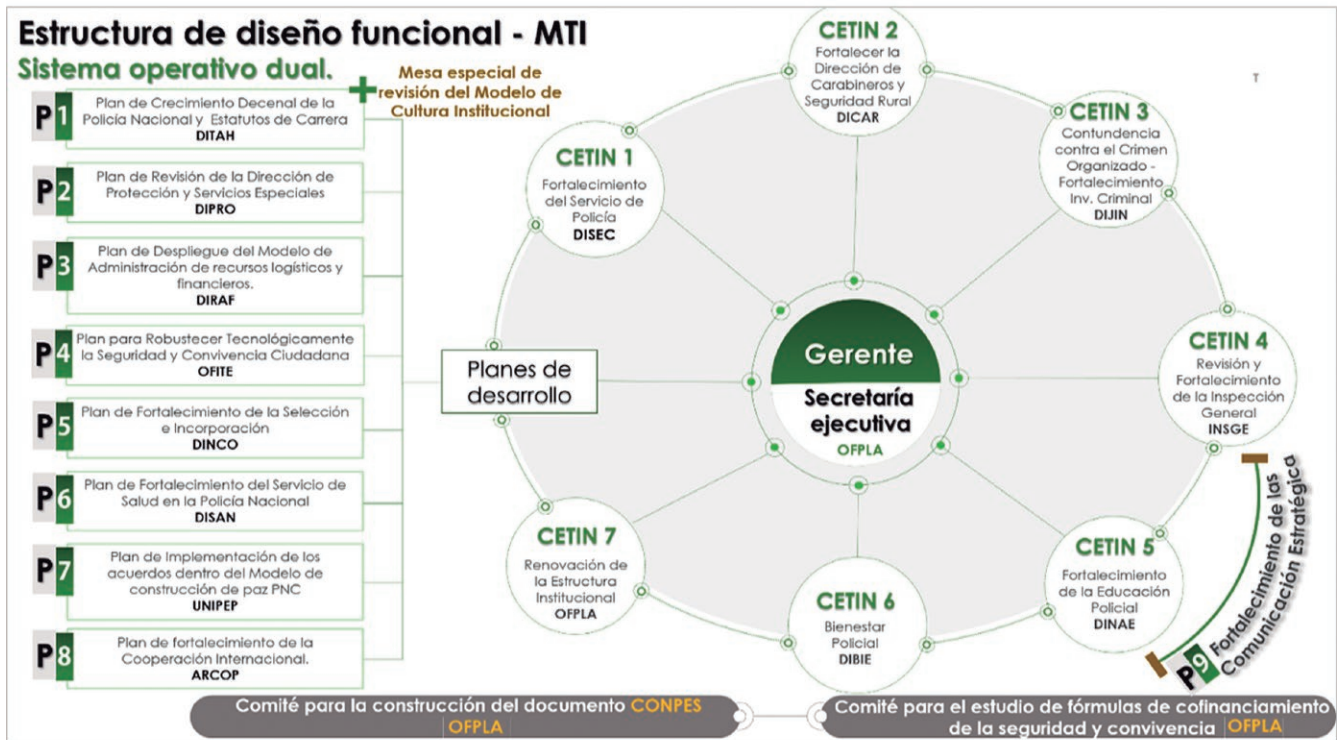
Nueve planes de desarrollo que abordaron temas puntuales dentro del *Proceso de Modernización y Transformación Institucional* que, por su naturaleza, requerían un desarrollo fundamentalmente técnico, como crecimiento de personal y estatuto de carrera, servicio de protección, Policía de Turismo, Policía de Infancia y Adolescencia, modelo de optimización administrativa y financiera, tecnología para la seguridad y convivencia ciudadana, proceso de selección e incorporación, sistema de salud policial, el Modelo de Construcción de Paz, el fortalecimiento de la cooperación internacional y las comunicaciones estratégicas de la Institución.

Dos Comités Técnicos Especializados, para contribuir a formular el documento Conpes de fortalecimiento y proyección de la Policía y para la búsqueda de fórmulas de cofinanciamiento de la seguridad y la convivencia.

Una Secretaría Ejecutiva Ampliada (SEA - MTI), que ha venido articulando metodológicamente el proceso movilizador de la modernización y transformación de la Policía. Se han cumplido más de 60 reuniones operativas, 17 ejercicios de inmersión y 12 jornadas de seguimiento estratégico.

La Policía designó, mediante acto administrativo, para cada una de las líneas estratégicas del

Gráfico 2. Diseño funcional del proceso MTI



Fuente: Policía Nacional, 2018

fortalecimiento institucional: un gerente institucional de todo el *Proceso MTI*, en cabeza del Subdirector General de la Policía Nacional; Gerente por cada proceso; Jefes coordinadores; Equipos gestores de proyecto.

La formulación del Proceso MTI fue realizada por un equipo de pensamiento estratégico que conformó la Policía Nacional, integrado por 217 funcionarios, que involucró el acompañamiento de profesionales, la academia, centros de pensamiento y referenciación internacional de la alta gerencia y de la teoría de transformación de organizaciones. Este proceso se encuentra plenamente documentado dentro de la bitácora institucional.

De esta manera, los Círculos Estratégicos de Transformación Institucional y los planes de desarrollo proyectaron 14 planes de acción, con 73 iniciativas estratégicas de cambio y 322 acciones de logro, 567 entregables y 1.555 tareas de cumplimiento objeto de seguimiento gerencial, a través de cuadros de mando integral - Suite Visión Empresarial; estos resultados constituyen la hoja de ruta para el fortalecimiento integral de

la Policía Nacional en materia de la seguridad y convivencia ciudadana de todos los colombianos. Todo esto se encuentra documentado en 15 productos del desarrollo organizacional.

5. Algunos logros estratégicos del Proceso MTI

“Existen dos cosas principales sobre las cuales un líder puede ejercer su influencia para producir resultados: la estrategia (o plan) y la habilidad de ejecutarla” (Covey, et. al, 2015). El *Proceso MTI* cumplió sus fases de formulación, construcción y diseño. Ahora, precisamente, se sitúa en la *Fase de implementación* y podemos mencionar que en solo 17 meses ya se han alcanzado, entre otros, los siguientes logros estratégicos:

1. Creación del Comando Especial del Pacífico Sur.
2. Implementación de una hoja de ruta estratégica conjunta con la Fiscalía General de la Nación para la lucha contra el crimen organizado.

“La formulación del Proceso MTI fue realizada por un equipo de pensamiento estratégico que conformó la Policía Nacional, integrado por 217 funcionarios, que involucró el acompañamiento de profesionales, la academia, centros de pensamiento y referenciación internacional de la alta gerencia y de la teoría de transformación de organizaciones.”

3. Conformación del Cuerpo Élite de la Policía Nacional contra el crimen organizado y para la protección de los líderes de derechos humanos.
4. Estructuración del Programa Nacional de Mediación Policial.
5. Creación de los Carabineros Guardabosques.

6. Despliegue del Sistema Integrado de Seguridad Rural (SISER).
7. Creación del Modelo de Construcción de Paz de la Policía
8. Creación de los “Cuadrantes Turísticos”
9. Rediseño y creación de un nuevo Modelo de Planeación y Gestión Operacional el Servicio de Policía (MOGEP)
10. Se implementa un plan maestro para robustecer la investigación judicial en la Policía desde la DIJIN.
11. Fortalecimiento de Ponarsar y de los equipos de la Policía para la atención de emergencias y estados de calamidad pública.
12. Implementación del nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia en todo el país.
13. Reducción de esquemas de protección.
14. Fortalecimiento de las regiones de Policía. Con el programa T-GER+, que busca robustecer operativa y administrativamente las regiones de policía.

Foto: www.flickr.com/photos/policiacolombia



15. Despliegue del Sistema Táctico Básico Policial. Permite regular el uso de la fuerza y fortalece las actuaciones policiales enmarcadas en un ámbito estricto de protección de los derechos humanos.

16. Implementación de un nuevo protocolo de incorporación a la Policía.

17. Puesta en marcha del Modelo de optimización de recursos y el Observatorio logístico de la Policía Nacional para mejorar la gestión de la Administración a nivel nacional.

18. La conformación de la Red de Prospectiva Policial (REDP3).

19. Fortalecimiento tecnológico. Con proyectos piloto de interconexión de cámaras y circuitos de vigilancia privados para la seguridad.

20. De manera transversal a todo este proceso, se ha priorizado la Política Integral de Transparencia Policial, poniendo en marcha un nuevo modelo integral de control interno auditable institucional y se fortalecieron los grupos de investigación de asuntos internos con investigación criminal e inteligencia.

➤ Covey S., McChesney C., Huling J. y Miralles J. (2015). Las 4 Disciplinas de la Ejecución. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.

➤ Drucker, P. (.2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

➤ Kotter, J. (1995). Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. Harvard Business Review.

➤ _____ (2015). Acelerar. Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.2015.

➤ Kotter, John P y Rathgebart, Holger (2017). Aquí no hacemos las cosas así. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.

➤ Ministerio de Defensa (2010). Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2010-2030. Disponible en https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/proyeccion/documentos/transformacion_futuro_FP.pdf

➤ Policía Nacional de Colombia (2016). Plan Estratégico Institucional “Comunidades seguras y en paz” 2015 – 2018 y Visión 2030. Imprenta Nacional. 🏹

Referencias

➤ Arteaga, F. & Fojón, E. (2007). El planeamiento de la política de Defensa y Seguridad en España. Instituto Universitario “general Gutiérrez Mellado” de investigación sobre la paz, la seguridad y la defensa. Disponible en https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/07/LIBRO__planeamiento.pdf

La conexión Turkestán

Todos los caminos conducen a China

“Cuando el terreno es accesible, debes ser el primero en fijar la posición, escogiendo las alturas soleadas y estableciendo una posición adecuada para transportar los víveres; así tendrás ventaja al enfrentar la batalla”

Sun Tzu
El Arte de la Guerra

▣ **Carlos Rafael Britto Londoño**

Politólogo de la Universidad de Antioquia

▼ Foto: <https://www.wdl.org/es/item/15030/>



Abstract/Resumen: Asia Central, la que en el siglo XIX pudo haber constituido una sola nación bajo el nombre Turkestan, es para China una región geoestratégica clave para la construcción de la iniciativa One Belt-One Road, por medio de la cual viene construyendo las cadenas de valor adecuadas para la configuración de un sistema internacional a su medida, en cuyo centro estará China cumpliendo el sueño de ser de nuevo el Imperio del Medio.

1. Introducción.

Si bien desde las primeras teorías geopolíticas se identificó a la región de Asia Central como el *Heartland* - "corazón del mundo"- sobre el que las potencias imperiales debían poner su interés; durante buena parte del siglo XX perdió su relevancia geoestratégica en tanto permaneció bajo el dominio soviético y, en consecuencia, por fuera de la competencia imperial. No obstante, con la desaparición de la URSS y desde comienzos del siglo XXI recobró su valor geoestratégico, aun cuando no tanto en los términos geopolíticos tradicionales de posesión territorial y de recursos sino en cuanto a Área Conexión, en la que China construye, con preeminencia de otros jugadores, las cadenas de valor global que le garantizarán el control de la conectividad entre las partes o unidades de un sistema a su medida. ¿Hasta qué punto es Asia Central un Área Conexión geoestratégica para China en la competencia por las cadenas de valor global, elemento indispensable para el dominio futuro del sistema internacional? Bien, partiendo de la importancia histórica de la Región, recogida en teorías geopolíticas, pasando por la revaloración geoestratégica de la Postguerra Fría se analizará y mostrará la relevancia de Asia Central para China.

2. Área Pivote o zona cardinal del mundo. Estabilidad imperial y corazón rojo.

2.1. Asia Central en las teorías geopolíticas.

Situada entre tres (3) grandes Estados y culturas - Rusia, India y China -, la región de Asia Central se encuentra integrada por cinco (5) países: Kazajstán,

Mapa 1



Nota: Tomado exactamente de <https://fernandocuevasblog.wordpress.com/category/cooperacion-internacional/balcanes-caucaso-y-asia-central/>

Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán. Si bien el Observatorio de Asia Central incluye en esta lista, también, a Mongolia. Otros, entre ellos el reconocido Zbigniew Brzezinski, fallecido en 2017, integra esta región por nueve Estados a la que denomina los Balcanes Euroasiáticos; los cinco (5) anteriormente nombrados, más Afganistán y los tres (3) Estados del Cáucaso: Azerbaiyán, Armenia y Georgia; además de mencionar otros dos (2) Estados que "podrían engrosar la lista" como Turquía e Irán.

Desde las primeras teorías geopolíticas se identificó a la región de Asia Central como el área pivote o la zona cardinal del mundo. A partir de tesis expresadas en tres momentos diferentes (1904-1919-1943) Sir Halford Mackinder sobre el "corazón continental" o *Heartland*, manifestó que Europa y Asia constituían una isla-mundial, integrada por un espacio periférico y una zona cardinal compuesta por Asia Central y Rusia, la que debía ser controlada por Gran Bretaña, pues quien controlara esta zona central dominaría la isla-mundial y por esta vía el mundo; para lo cual era indispensable contar con un poder terrestre superior, en contraposición a la teoría del *Poder Naval* de Alfred Mahan (Rosales Ariza, 2012).

"Desde las primeras teorías geopolíticas se identificó a la región de Asia Central como el área pivote o la zona cardinal del mundo".

Posteriormente, Nicholas Spykman, reparando en la teoría de Mackinder, expuso que la zona a controlar no era propiamente la zona corazón sino el Rimland o anillo intermedio establecido entre el área pivote y las zonas ribereñas, con el fin de contener a la zona cardinal (Ortega Prado, 2010).

Como es indicado por la frase de que cada cual es hijo de su tiempo, estas teorías respondían, probablemente, a los hechos históricos precedentes de confrontación entre los imperios ruso y británico en Asia Central, conocido como El Gran Juego. Una compleja mezcla de colonialismo, etnicidades, pretensiones de posesiones territoriales y mercantiles que se extendieron durante buena parte del siglo XIX y comienzos del XX (1836 -1919) cuyo objetivo era la India y en el que la región de Asia Central, y específicamente Afganistán, fueron los escenarios de disputa, influyendo en la extraña delimitación fronteriza por la cual el territorio del Estado afgano se extiende hasta hoy hacia la frontera con China, entre Pakistán y Tayikistán, como en una especie de tentáculo/tapón a favor de India (Gómez Alonso, 2013).

Entonces, establecidas así las fronteras de los dominios anglo-rusos a principios del siglo XX, la Región quedaría por fuera de la competencia imperial hasta finales del siglo donde nuevamente entraría en el juego del gran tablero geopolítico.

2.2. Estabilidad imperial y corazón rojo.

Nos narra Brzezinski (1997) que las fronteras de los Estados de Asia Central fueron trazadas arbitrariamente por los cartógrafos de la naciente Unión Soviética entre las décadas de 1920-1930 para responder a los intereses soviéticos.

.....
"... establecidas así las fronteras de los dominios anglo-rusos a principios del siglo XX, la Región quedaría por fuera de la competencia imperial hasta finales del siglo donde nuevamente entraría en el juego del gran tablero geopolítico".
.....

Por consiguiente, Moscú rechazó las propuestas de las naciones de Asia Central de fusionar a los diversos pueblos centroasiáticos (la mayoría de los cuales no tenían aun sentimientos nacionalistas) en una única unidad política – que se llamaría Turkestán – prefiriendo en lugar de ello crear cinco repúblicas separadas, cada una con su propio nombre y con fronteras que formaban un rompecabezas. (p.134)

El predominio no amenazado de la Unión Soviética (URSS) sobre la Región y la estabilidad consecuente, debe inscribirse en el marco de las Conferencias de Berlín (1884-85), periodo anterior al establecimiento de la URSS, que dio inicio formal al reparto imperial de las potencias europeas sobre África. Luego, Asia Central entraría en la zona de influencia de Rusia, condición que se extendería durante todo el siglo XX, aún con el cambio de régimen político (del imperio formal zarista a los soviets comunistas) y la Primera Guerra Mundial (1914-1918) (Rosales Ariza, 2012).

De manera que este periodo se rompería a finales del siglo XX con la caída del muro de Berlín.

3. .Asia Central en el siglo XXI.

3.1. Postguerra Fría, vacío de poder y revalorización geoestratégica en términos de Área Conexión.

Desmoronada la URSS (1989-1991), el Asia Central quedó sin el dominio de un poder global. Distribuida en incipientes repúblicas, bajo el mando de elites políticas nacionales emergentes y recobrando su valor geoestratégico en el marco de un nuevo orden unipolar "Los Balcanes Euroasiáticos forman el núcleo central de un gran ovalo y difieren de su zona exterior en un aspecto particularmente significativo: en que son una zona de vacío de poder" (Brzezinski, 1997, p. 129).

Sumado a la anterior perspectiva, su revalorización geoestratégica pasa por varios aspectos. Por

una parte, los recursos naturales estratégicos¹ como petróleo, gas, uranio, plutonio² y agua. Por otro lado, se encuentra el aspecto como Área Conexión. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define conexión como: “Enlace, atadura, trabazón, concatenación de una cosa con otra. / Punto donde se realiza el enlace entre aparatos o sistemas” (<http://dle.rae.es>). En efecto, Asia Central ha sido zona de conexión de viejas civilizaciones y grandes centros urbanos (Patiño Villa, 2017). Igualmente lo manifestó Brzezinski (1997): “Los Balcanes euroasiáticos, situados a horcajadas de las redes de transporte cuyo surgimiento es inevitable y que vincularán más directamente a las ricas e industriales extremidades occidental y oriental de Eurasia, son también geopolíticamente significativos” (p. 129).

Ciertamente, este artículo considera que la relevancia geoestratégica de la región de Asia Central pasa más por su concepción como Área Conexión o área de conectividad que por sus recursos naturales. La conectividad es el nuevo reto geopolítico. “El adagio “la geografía es el destino”, uno de los más célebres sobre nuestro mundo, se está quedando obsoleto. Los seculares argumentos sobre como el clima y la cultura condenan al fracaso [a al éxito] a ciertas ciudades, ó (...) pequeños países (...) están siendo refutados. Gracias al transporte, las comunicaciones y las infraestructuras energéticas globales, (...) el futuro tiene una nueva máxima: “la conectividad es el destino” (Khanna, 2017, p. 27)

Entonces, podríamos afirmar que quien diseñe, construya y funde bajo su control esta conectividad, alcanzará una ventaja para el establecimiento de un

orden adecuado a sus intereses en el competitivo sistema internacional. Y es China la nación que está alcanzando esta ventaja.

3.2. La construcción de las cadenas de valor y su importancia geoestratégica para China.

¿Qué son las cadenas de valor? “(...) son el ecosistema integral de productores, distribuidores y vendedores que transforman las materias primas (recursos naturales o ideas) en bienes y servicios que se distribuyen a las personas [naturales y jurídicas] de cualquier lugar del planeta. (...) no son cosas en sí mismas. Son un sistema de transacciones (...) Las cadenas de suministro y la conectividad son los principales organizativos de la humanidad del siglo xxi, y no la soberanía ni las fronteras” (Khanna, 2017, p. 41).

Así, comprendiendo el concepto anterior y su relevancia geoestratégica, en una aplicación de conocimientos milenarios adaptados a los tiempos, China despliega su estrategia global, y a diferencia de Occidente tras su delirio imperial en el siglo XIX, “la estrategia de China no consiste en ocupar formalmente estos países, sino en facilitar el tránsito a través de ellos. Vence en el nuevo Gran Juego construyendo las nuevas Rutas de la seda” (Khanna, 2017, p. 221)

Con el título de “One belt, one road” la estrategia no solo consiste en la construcción de diversas infraestructuras terrestres, aéreas (carreteras, trenes de alta velocidad, aeropuertos, redes de suministro de energía etc..) y marítimas denominada el Collar de perlas, puertos y bases navales desde el Mar de China hasta Sudán, que conecta las cadenas de valor entre Occidente,

.....

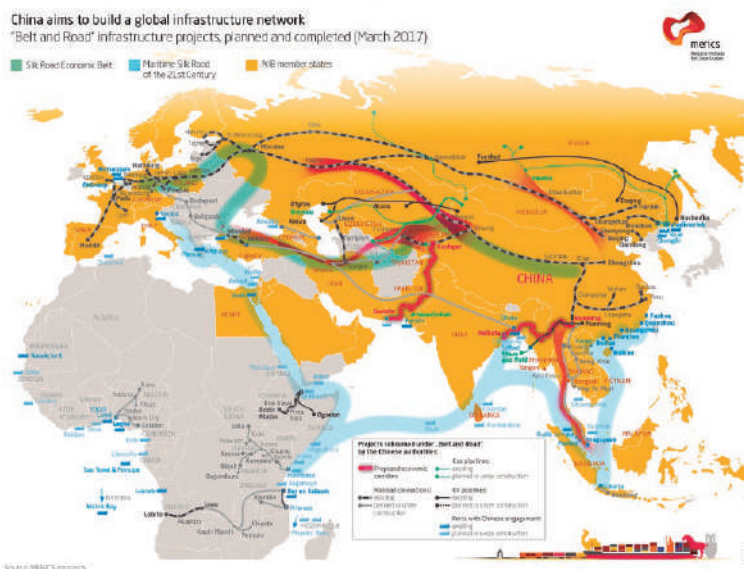
“El predominio no amenazado de la Unión Soviética (URSS) sobre la Región y la estabilidad consecuente, debe inscribirse en el marco de las Conferencias de Berlín (1884-85), periodo anterior al establecimiento de la URSS, que dio inicio formal al reparto imperial de las potencias europeas sobre África”.

.....

1 “(...) En Asia Central se pueden destacar dos grandes temas, causantes de conflictos y alianzas basadas en intereses nacionales; por un lado, la construcción de oleoductos y gaseoductos que permiten enviar los hidrocarburos producidos hasta los compradores. Por otro lado, la gestión del agua: en Asia Central, los dos países pobres en energía, Kirguistán y Tayikistán, controlan los principales ríos que abastecen de agua los cultivos y las centrales hidroeléctricas de las repúblicas ricas en petróleo y gas, Kazajistán, Uzbekistán, Turkmenistán” (Velázquez León, S.-IEEE, 2017, p. 2-3). “(...) es importante también resaltar la falta de acuerdos en cuanto la explotación de los recursos del mar Caspio, rico en gas y petróleo” (Op, cit., p. 4).

2 “Kazajistán, está generando aproximadamente 15.000 toneladas, y se presagia que para el 2018 su producción aumentará a 30.000 toneladas. Entre las cuencas más importantes se destaca Chu-Sarysu y Syrdarya.(...)” Para ver más: Montealegre Saiz, D.P & Monroy Muñoz, M.C (--).

Mapa 2



Nota: Tomado exactamente de https://www.merics.org/fileadmin/user_upload/pic/China-Mapping/170615_MERICS_China_Mapping_BRI_March_2017.jpg

África y Pekín, sino, también, de comunicación digital para la configuración de un orden global a su medida.

La Franja/La Ruta involucra a más de 65 países, una población conjunta que representa el 64,2% de la población mundial (4.400 millones de habitantes), el 37,3% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, porcentaje que podría aumentar con el paso del tiempo conforme a la tendencia mostrada; el 38,9% del área terrestre del mundo y el 31,4% del consumo global, el cual, igual que el PIB global, aumentará por cuanto se tiene proyectada que la clase media asiática va a representar el 59% del consumo del planeta para el año 2030 (Patino Villa, 2017). [Ver mapa 2].

En su aspecto comunicacional, el 16 de agosto de 2016 China lanzó con éxito el primer

satélite cuántico de la historia. Bautizado como *Micius*, pero con nombre oficial *Ques*, tiene como función la creación de nuevas redes de comunicación globales a prueba de *hackers* (BBC, 2016). En junio de 2017 el satélite transmitió las primeras señales hacia la Tierra consistente en fotones, que los científicos comparan con el caso de *los gemelos separados al nacer*. Forman un sistema indivisible en donde siempre hay algo que los mantiene unidos por lo que si algo le pasa a un fotón se refleja en el otro, por eso, afirman, es imposible de interceptar sin que un ataque altere al otro. Esto implica una *clara ventaja en el uso de la tecnología cuántica para China* y en la posibilidad de construir una red global de comunicación sin hackeos (El Mundo, 2017) y sin la presencia y control de EE.UU.

En síntesis, se comprende entonces que la estrategia China de *One Belt, One Road*, en la que Asia Central es indispensable como Área Conexión, está compuesta por tres (3) ámbitos: *La Franja*, que se proyecta sobre lo terrestre y aéreo; *La Ruta*, que se proyecta sobre lo marítimo y, por último; el *Sistema Satelital Cuántico*, que se proyecta sobre el espacio orbital, que permitirá unir como un todo, una unidad integrada por un sistema de cadenas de valor (flujo-interacción de productos, servicios, información, personas e ideas) en el que el centro será China.

“ ... este artículo considera que la relevancia geoestratégica de la región de Asia Central pasa más por su concepción como Área Conexión o área de conectividad que por sus recursos naturales. La conectividad es el nuevo reto geopolítico”.

El instrumento geopolítico que impulsa el financiamiento de esta *Nueva Ruta de la Seda* es el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII o AIIB por sus siglas en inglés), organismo internacional fundado en 2016 entre 57 Estados en el cual China aporta el cincuenta por ciento (50%) de los fondos (Patiño Villa, 2017). Si se aprecia el *Mapa 2* de los Estados miembros del BAII y de las proyecciones de La Franja -a marzo de 2017, se aprecia Estados tapón³ tales como Ucrania, los Estados bálticos (Estonia, Letonia y Lituania) y Hungría.⁴ En el caso de Asia Central es Turkmenistán que aún no hace parte del BAII, aunque pertenece como invitado al Tratado de Seguridad Colectiva y la Organización para la Cooperación de Shanghai (OCS), lo que a través de la diplomacia y la presión al interior de esta organización podría llevarlo a unirse finalmente al Banco. Sin embargo, su estatus formal de Estado neutral en las relaciones internacionales,

3 Brzezinsky (1997), denomina pivotes geopolíticos aquellos Estados cuya importancia se deriva no de su poder sino de su situación geográfica, en la que pueden actuar como escudos defensivos para un Estado o región o permitir el acceso a una región.

4 Hungría suscribió su permanencia al Banco en junio de 2017. Para consultar datos adicionales sobre otros Estados miembros del BAII ver <https://www.aiib.org/en/about-aiib/governance/members-of-bank/index.html>

“En síntesis, se comprende entonces que la estrategia China de One Belt, One Road, en la que Asia Central es indispensable como Área Conexión, está compuesta por tres (3) ámbitos: La Franja, que se proyecta sobre lo terrestre y aéreo; La Ruta, que se proyecta sobre lo marítimo y, por último; el Sistema Satelital Cuántico, que se proyecta sobre el espacio orbital, que permitirá unir como un todo, una unidad integrada por un sistema de cadenas de valor (flujo-interacción de productos, servicios, información, personas e ideas) en el que el centro será China”.



“ ... se puede afirmar que China ha tomado la delantera en este juego geoestratégico por el establecimiento de un nuevo orden para un nuevo sistema internacional, en el que todos los caminos conducen a China”.

declarado mediante resolución por la ONU⁵, podría retrasar su ingreso por cuanto se encuentra en medio de intereses geopolíticos de jugadores globales (China, EEUU, Rusia) y tomar partido por el BAII lo alejaría de aquel estatus. En el caso de Afganistán, por la ocupación militar y dominio político de EEUU., con el horizonte estratégico de impedir el avance sobre esta Área Conexión⁶,

5 <http://www.un.org/documents/ga/res/50/a50r080.htm>

6 “La presencia militar estadounidense en Afganistán le posibilitaría controlar el grifo de los recursos energéticos de Asia Central, de los que dependían para abastecerse otras potencias, como China, Japón y la Unión Europea. Además, su presencia militar sería intimidante para otras potencias regionales, como Rusia e Irán, que deberían conceder influencia a los Estados Unidos” Palomo Garrido (2016).

y su inestabilidad política y económica a partir de un conflicto armado que aún no cesa.

Resulta que más allá de los beneficios conjuntos que pueda entregar esta nueva infraestructura con sello chino para todos los miembros del BAII, debe analizarse los conflictos que todo cambio genera y más cuando se trata de grandes magnitudes. Por ejemplo, dado que China es considerado un país aguas arriba en la cuenca de Mekong, la construcción de grandes embalses chinos para la generación de energía hidráulica afecta a países como Vietnam cuyo uso estratégico es indispensable para la producción de arroz. Así mismo, la construcción de embalses en Tayikistán y Kirguizistán, para vender energía hidroeléctrica a China, afecta a Kazajistán, Turkmenistán y Uzbekistán, quienes se encuentra aguas abajo (Giancalone, 2016).

Por otro lado, desde una perspectiva de seguridad de esta área y de las cadenas de valor, la OCS cumple con este propósito y sirve de herramienta para la construcción de intereses de seguridad entre Rusia y China; así como para la estabilidad de Asia Central. La Organización facilita a

Foto: fotógrafo Usukhbayar Gankhuyag



China poner la atención, recursos militares y de seguridad en otras regiones importantes de Asia y el tratamiento de los tres (3) temas que más pueden interesar tanto a Rusia como a China: el separatismo, el terrorismo y el extremismo religioso. En el caso de China la región de Xinjiang, que comparte con Kazajistán, Kirguistán y Tayikistán, es la de mayor preocupación étnico-separatista. (Gómez de Agreda, enero-junio 2012). La OCS más el denominado collar de perlas⁷, "(...) significaba la posibilidad de cerrar sus flancos norte y oeste para poder centrarse en potenciar la costa pacífica y, desde ella, sus importaciones de materias primas y exportaciones de manufacturas. (...). China, evidentemente, no teme una invasión o una agresión desde las repúblicas centroasiáticas (Ibid, 2012, p 14).

Por último, el factor migración también debe ser considerado. En tanto China sigue siendo el país con mayor población del mundo concentrada en su costa del Pacífico, la migración de nacionales hacia países vecinos de Asia Central (o Europa Occidental), unida a inversiones sobre la tierra o empresas clave, constituye una estrategia geopolítica por migración o mestizaje, de poblamiento y redefinición de identidades étnicas y culturales⁸ que será trascendental en la configuración de las cadenas de valor.

Ciertamente, la región de Asia Central resulta indispensable para contar con alternativas de tránsito y no depender exclusivamente de la voluntad rusa. Iniciativa que también se ha logrado gracias al vacío de poder que ha dejado EE.UU. en la región pese a su presencia en Afganistán. Igualmente, gracias a la cooperación, por ahora, de Rusia con China, alcanzada por el efecto no deseado, o tal vez contradictorio, de la presión norteamericana en forma de intervención en zonas de influencia para China y Rusia, tales como

⁷ Para conocer más sobre la estrategia del *Collar de perlas* chino ver a Ruiz Domínguez, F (IEEE, 2017) Recuperado de www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2017/DIEEEM01-2017_China_Estrategia_CollarPerlas_RuizDominguez.pdf

⁸ En Suramérica, el caso de los brasileros del lado paraguayo de la frontera a través de la adquisición y/o arrendamiento de tierras para el cultivo de soja transgénica o la cría de ganado, que se van mezclando con las poblaciones autóctonas, conocidos como los *brasiguayos*, constituye un ejemplo de geoestrategia por migración o mestizaje (Zibechi, R., 2012).

Sudán, Siria, Irak, Turquía e Irán. Empero, EE.UU. seguirá siendo un jugador estratégico en la región.

Por consiguiente, se puede afirmar que China ha tomado la delantera en este juego geoestratégico por el establecimiento de un nuevo orden para un nuevo sistema internacional, en el que todos los caminos conducen a China.

4. Conclusión.

China está realizando transformaciones sustanciales y significativas para la construcción de las cadenas o redes de valor por la cual unirá las diversas partes o unidades de un nuevo sistema internacional ordenado a su medida. En este horizonte geoestratégico, la región de Asia Central resulta indispensable no solo por sus recursos y vecindad con China sino porque constituye el espacio de tránsito o de enlace para su conexión con Europa y África. La estrategia One Belt, One Road (Una franja, Una ruta), compuesta por un frente terrestre y aéreo que incluye carreteras, trenes de alta velocidad, oleoductos, gasoductos, redes eléctricas, aeropuertos; otro marítimo y uno más comunicacional cuántico, al margen de las estructuras de internet de EE.UU., le permitirá tener el control de la conectividad de la mayor parte de la población del mundo y de la creación de valor/riqueza global.

Referencias Bibliográficas.

- AIIB (marzo 2017). Miembros del banco. Recuperado a partir de: <https://www.aiib.org/en/about-aiib/governance/members-of-bank/index.html>
- BBC (agosto 2016). Micius, el pionero satélite cuántico chino que puede revolucionar la historia de las comunicaciones del mundo. Recuperado a partir de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37064468>
- Brzezinski, Z (1997). El Gran tablero mundial. La supremacía estadounidense y sus imperativos geoestratégicos. Barcelona: Paidós sello editorial de Espasa Libros S.L.U.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Acceso el 05-10-2017 <http://dle.rae.es>

- El Mundo (junio 2017). China consigue la primera comunicación cuántica entre un satélite y la Tierra. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2017/06/16/59440dc046163f207d8b45d8.html>
- Giancalone, R. (2016). Geopolítica y geoeconomía en el proceso globalizador. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Gómez Alonso, S (2013). El Gran Juego: la guerra secreta por el control de Asia Central (1836-1919). Recuperado a partir de <http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/209940/TFC-SARAGOMEZ-2013.pdf?sequence=1>
- Gómez de Agreda, A. (enero-junio 2012). El factor militar en Asia Central. En: UNISCI Discussion Papers, N° 28. ISSN 1696-2206. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/UNIS/article/view/38465/37204>
- Khanna, P. (2017). Conectografía. Mapear el futuro de la civilización mundial. Barcelona: Paidós sello editorial de Espasa Libros S.L.U
- Montealegre Saiz, D.P & Monroy Muñoz, M.C (--). Injerencia de Rusia en Asia Central Pos-Soviética; Epicentro de Interés para la Fabricación de Armas Nucleares. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5851/2/MonroyMunozMariaCamila2011.pdf>
- ONU. Sobre estatus neutral de Turkmenistán. Recuperado de <http://www.un.org/documents/ga/res/50/a50r080.htm>
- Ortega Prado, R. A. (2010) Escenario y estrategia. Colección academia de guerra del Ejército de Chile. Recuperado a partir de <https://www.owlandcompanybookshop.com/pages/books/20184/rodolfo-a-ortega-prado/escenario-y-estrategia>
- Palomo Garrido, A. (2016) El gran juego de Asia Central se reencarna a comienzos del siglo xxi. En Revista Panorama, 10(18) pp. 9-25. Recuperado a partir de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/812/592>
- Patiño Villa, C.A (2017). Imperios contra estados. La destrucción del orden internacional contemporáneo. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.S
- Rosales Ariza, G (2012). El espacio y el poder. Ensayos geopolíticos. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ruiz Domínguez, F. (3 enero 2017). Instituto Español de Estudios Estratégicos – IEEE. China: de la estrategia del cinturón a la del collar de perlas. Recuperado de www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2017/DIEEEM01-2017_China_Estrategia_CollarPerlas_RuizDominguez.pdf
- Sun Tzu. (2011) El arte de la guerra. Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo S.A
- Velázquez León, S (2017). Instituto Español de Estudios Estratégicos – IEEE. Gas y petróleo en Asia Central ¿Alternativa para la dependencia energética de la UE? Recuperado a partir de <http://www.ieee.es/regiones-geopoliticas/asiapacifico/asia-central/2017/DIEEEO82-2017.html>
- Zibechi, R (2012) Brasil potencia. Entre la integración regional y un nuevo imperialismo. Bogotá: Ediciones Desde abajo.

Mapas

- Mapa1 <https://fernandocuevasblog.wordpress.com/category/cooperacion-internacional/balcanes-caucaso-y-asia-central/>
- Mapa2 https://www.merics.org/fileadmin/user_upload/pic/China-Mapping/170515_MERICS_China_Mapping_BRI_March_2017.jpg 

Los estudios sobre corrupción son un asunto de seguridad estratégica

Mil y una opción para combatirla

✦ **Luis H. Guío Suárez**

Magister en Seguridad y Defensa Nacionales

Foto: <https://www.altonivel.com.mx/actualidad/mexico/habitos-para-combatir-la-corrupcion/>



Con periodicidad, hay que realizar al interior de las Fuerzas Armadas un análisis político estratégico. La Escuela tiene una metodología llamada A.P.E.N. (siglas para el Análisis Político Estratégico Nacional) en su *Manual de Seguridad y Defensa Nacional* (1996, p. 100). Este es un análisis de causa raíz de los problemas, muy similar a lo que se observa en seguridad industrial como estudio de la causa raíz de un accidente (Rodríguez de Prada, 2012) o similar a los estudios de las catástrofes aéreas como las presenta Discovery Channel. Sirve para resolver problemas estratégicos desde la fuente.

Después de un análisis de Seguridad Nacional realizado según el A.P.E.N. ¹ en 2012 y ahora en 2018, la corrupción surge como un problema medular de seguridad nacional. Puede llevar a que un Estado resulte declarado 'fallido' como lo mencionan Pastrana Buelvas et. al. (2016), en la publicación *Construcción de la memoria histórica militar en el contexto de la justicia tradicional*. ²

Por ende, amerita su estudio con preguntas básicas. Por ejemplo: ¿De dónde nace la corrupción? ¿En qué ámbitos es más propicia? ¿Cómo debe entenderse? ¿Es posible eliminarla del todo? o ¿Hay que conformarse con reducirla a su mínima expresión?

Planteamientos y conceptos

Los egresados de la ESDEG han efectuado diversos estudios; derivado de ellos se observa que la corrupción nace de 17 variables las que según se concluye, se convierten en las amenazas internas más grandes que presenta

1 "se concluyó que las amenazas internas más grandes son la corrupción, una estructura deficiente del sistema judicial y una inapropiada protección de la riqueza nacional producto de un errado enfoque en los derechos de patente y de autor". Resumen publicado en la Revista Indexada.

2 Allí, Colombia fue ubicada en la zona de máxima alerta, quedando casi al mismo nivel de Haití, Afganistán y Ruanda.

el país (Guío, 2017, p. 257). Significa que es una función de esas 17 variables y por ende presenta 2 a la potencia de 16 maneras distintas de manifestarse. Es decir, 65.536 posibles combinaciones o formas de corromperse. De acuerdo con el Asean Development Bank hay cuatro ámbitos donde la corrupción encuentra el terreno abonado para que se desencadene: el privado, el público, el estructural y el esporádico - este último conocido como "petty" -, en inglés. ³ Es decir, que las mal contadas 66.000 variedades de corrupción pueden desenvolverse en cuatro territorios o ámbitos para dar un total de posibles combinaciones de 264.000 mil variedades. Muy a lugar preguntar entonces si es posible eliminar la corrupción del todo o si hay que conformarse con reducirla a su mínima expresión.

Primero, es necesario como en toda guerra definir qué es victoria. ¿Qué se entiende por corrupción y cuándo se puede declarar que ha sido derrotada? La corrupción se define como "buscar el interés particular a expensas del bienestar común" (Guío, 2017). Así, buscar el interés particular es legítimo siempre y cuando sea a expensas de otro particular y ese arreglo entre particulares se llama "contrato privado" donde ambas partes ganan de modo que siguiendo con las respuestas, hay que estudiar cómo conceptuar el bienestar común. Aquí las definiciones empiezan a complicarse; puede considerarse la anterior definición como algo simplista, empero da claridad y pronto se puede tomar compleja si se amplifica el concepto del bienestar común.

Entonces, habría que plantear varias preguntas más. Este concepto ¿debe ser taxativo o

3 <http://www.adb.org/documents/policies/anticorruption/anticorrupt300.asp> citado en 29 oct 2011. El texto original en inglés es "The term corruption is used as a shorthand reference for a large range of illicit or illegal activities. Although there is no universal or comprehensive definition as to what constitutes corrupt behavior, the most prominent definitions share a common emphasis upon the abuse of public power or position for personal advantage. The Oxford Unabridged Dictionary defines corruption as perversion or destruction of integrity in the discharge of public duties by bribery or favor. The Merriam Webster's Collegiate Dictionary defines it as inducement to wrong by improper or unlawful means (as bribery). The succinct definition utilized by the World Bank is the abuse of public office for private gain. This definition is similar to that employed by Transparency International (TI), the leading NGO in the global anticorruption effort". [Los corchetes cuadrados son adición del autor de este escrito]

.....
" ... hay que conciliar lo taxativo con lo enunciativo si lo que se quiere es combatir la corrupción".
.....

enunciativo? Es decir, acaso “el monopolio de la seguridad, la justicia y la tributación” (Pastrana et. al., 2016, p. 84) o hay que ser subjetivos y el bienestar común varía de comunidad en comunidad, aunque se reduce como una asíntota a medida que se conglomeran las comunidades.

Pues resulta que hay que conciliar lo taxativo con lo enunciativo si lo que se quiere es combatir la corrupción. La conciliación debe realizarse según las técnicas de participación ciudadana y actividad de bases comunitarias como lo enseña Velásquez (2009), del Instituto de Políticas Públicas aquí en Colombia, ahí, se toma subjetivo a la comunidad que participa en su definición y sujeto a que lo financie la comunidad con los respectivos tributos.

Si se acepta que el bienestar común es una asíntota, es decir un curva que a medida que más y más participantes participen se va reduciendo hasta un punto donde no importa quien más contribuya participando, ya no se reduce más, se pueden controlar los gastos del Estado; darles un tope - el de solo gastar en lo que es parte del bienestar común (p. 258).

Así, siguiendo esa línea, ya se puede definir la victoria en la lucha contra la corrupción, protegiendo eso y solo eso; el bienestar común. Cobran entonces valor las estrategias territoriales de guerra para combatirla.

Con guerra clásica de control territorial se puede derrotar la corrupción, respetando la definición de victoria. En una analogía, imagínese a la corrupción como un cáncer, como a una bacteria. Sería ideal tener un antibiótico que combata las 65.600 variedades, en los cuatro ámbitos. No hay tal medicina. Al igual que cuando se combate, la geografía y los contrincantes son clave estudiarlos como enseñaba Sun Tsu. Aun así, hay unas recomendaciones concretas que son efectivas en gran medida.

Los ejemplos

En la tesis de Guío (2017), se registran 4 ejemplos de consejos prácticos y eficaces con miras a contrarrestar la corrupción.

“Es importante estudiar la corrupción porque afecta la seguridad del Estado. Estudiarla es responsabilidad de muchas instituciones de este, pero sobremanera, de las Fuerzas Armadas y de Policía para garantizar su supervivencia”.

Primer consejo. Tener una política para manejar al informante. Resulta que al estudiar la funcionalidad de los informantes como armas de combate estos se dividen en dos tipos: el informante altruista y el delator resentido. El altruista suministra información que no suele ser muy operativa. Aun así, es encomiable que la suministre. En cambio, el delator resentido suministra información que rápidamente se vuelve Inteligencia y puede tomarse de

Foto: <https://www.las2orillas.co/wp-content/uploads/2017/11/corrupci%C3%B3n-780x514.jpeg>



.....
" ... una política estable, predeterminada, consistente y ampliamente divulgada disuade a los potenciales actores corruptos a que no tengan el interés de coludir, sencillamente porque no confían en sus potenciales cómplices".
.....

inmediato operativa. Por consiguiente hay que estudiar los delatores más en detalle. Hay dos motivos por los cuales una persona termina convirtiéndose en delator resentido. El primer motivo es porque siente que no le dieron lo que le correspondía del "torcido" ⁴ y por eso ahora delata a los que otrora eran sus cómplices. El segundo motivo es por celos, o líos de faldas entre los secuaces. En ambas eventualidades,

⁴ En la jerga popular "la acción delictiva" (Nota del editor).

hablan y delatan con lujo de detalles a sus otrora cómplices, para tornar la información en Inteligencia y luego en operaciones.

Por lo anterior, una política estable, predeterminada, consistente y ampliamente divulgada disuade a los potenciales actores corruptos a que no tengan el interés de coludir, sencillamente porque no confían en sus potenciales cómplices. Claro que dicho manejo de estímulos para los delatores resentidos tiene sus implicaciones morales y penales que por la brevedad de este escrito, no se desglosan aquí pero sí tienen que estar presentes.

Segundo consejo. Para combatir la corrupción, lo práctico es revertir la carga de la prueba para quienes hayan osado buscar el interés particular a expensas del bienestar común. Nada afecta más a los corruptos que les quiten los réditos de sus "torcidos". Aquí las implicaciones jurídicas son las mismas a las que se enfrentan los narcotraficantes hoy en Colombia, con las leyes contra el enriquecimiento ilícito.

▼ Foto: <https://www.sur.org.co/justicia-y-corrupcion-en-colombia/>



Tercer consejo. Realizar auditorías de entradas y salidas. Es decir, en todo sistema donde hay instituciones financiadas por el Estado, cuánto se invierte en ellas y qué le brindan a la sociedad. Mejor aún, ¿cómo es que ellas impactan el bienestar común?

Cuarto consejo. Para combatir la corrupción deben realizarse auditorías de provecho por dinero invertido en inglés denominadas “value for money audits”, donde se determina qué se buscó. Por ejemplo, próximamente habrá un metrocable en Bogotá. Lo que se consiguió con dicha inversión es viajar en 14 minutos de la parte más alta de Ciudad Bolívar a la carretera principal. No se compró un sistema de metro. Se compró el desplazamiento en 14 minutos. Si eso lo hacen en tren, en “dron” o en lo que sea, importa poco para la contratación. Lo que importa es que se logre, de forma segura claro está y en un número específico de minutos. Así de objetivas deben ser las contrataciones.

Quinto consejo. Por último, la corrupción se puede considerar derrotada cuando las instituciones reaccionen adecuadamente ante un acto de corrupción. La lógica es que con educación se pueden formar ciudadanos correctos y no corruptos, sí; empero, siempre existirá el libre albedrío y una que otra persona sucumbirá ante la tentación de portarse mal. Esa es la libertad que todo ser humano debe tener pero las instituciones son diferentes. Cuando encubren o dilatan una investigación o un proceso disciplinario son indignas y corruptas. Cuando reaccionan de manera sistemática como se esperaba, la corrupción habrá sido vencida definitivamente.

En suma, es importante estudiar la corrupción porque afecta la seguridad del Estado. Estudiarla es responsabilidad de muchas instituciones de este, pero sobremanera, de las Fuerzas Armadas y de Policía para garantizar su supervivencia. Hoy, hay estudios sobre ella que aclaran dónde nace, dónde se desenvuelve y qué se puede hacer para combatirla. Las instituciones son la clave en la lucha, en particular cuando se analiza qué resultado proporcionan y cuánto se les invierte. También lo son la participación ciudadana, la manera de definir lo que es bienestar común,

.....
 “Las instituciones son la clave en la lucha, en particular cuando se analiza qué resultado proporcionan y cuánto se les invierte. También lo son la participación ciudadana, la manera de definir lo que es bienestar común, la forma de financiarlo, es decir la política y las costumbres tributarias, el manejo del delator resentido, lo que se enseña en las escuelas a los futuros adultos, la aplicación de la extinción de dominio y las auditorías de provecho por dinero invertido”.

la forma de financiarlo, es decir la política y las costumbres tributarias, el manejo del delator resentido, lo que se enseña en las escuelas a los futuros adultos, la aplicación de la extinción de dominio y las auditorías de provecho por dinero invertido.

Incidentalmente, pronto habrá otro ciclo más de alternancia en el poder y dicha transición presenta riesgos y oportunidades para las Fuerzas Armadas y de Policía. En épocas electorales se aborda el tema de la corrupción porque es un asunto de seguridad estratégica, pero las sugerencias gravitan en la vaguedad, ninguna concreta pues solo es cuestión de usar el fenómeno como una bandera política para que llegue a las masas y esta situación propicia el que no se avizore desde el poder el impacto de esta realidad, materializando el riesgo para las Fuerzas del orden.

Por lo anterior, la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” puede y debe ser parte de la oferta académica, en complemento a los esfuerzos de la Universidad Javeriana con su Escuela de Gobierno y Ética Pública y la Universidad del Rosario, al momento de asesorar a los gobernantes de turno sobre el tema. La Esdegue puede y debe atender

académicamente lo estipulado en la *Ley 1474 del 12 de julio del 2011*, en particular lo que atañe al Artículo 66 designando el representante de las universidades para la Comisión Nacional Ciudadana para la Lucha contra la Corrupción, así como los artículos subsiguientes: por ejemplo, el *Artículo 73* diseñándole o elaborándole a “cada entidad del orden nacional, departamental y municipal la estrategia anual de lucha contra corrupción”; el *Artículo 79* que con “pedagogía de competencias ciudadanas” desarrollaría estrategias de “convivencia pacífica, la participación, la responsabilidad democrática, y la identidad” así como “la orientación hacia la construcción de una cultura de la legalidad y del cuidado de los bienes comunes”; o el *Artículo 80* donde puede apalancarse gratuitamente en las “campañas institucionales de prevención de la corrupción con los proveedores de servicios de radiodifusión sonora de carácter público o comunitario”.

de la justicia tradicional”. *La formación del Estado colombiano y su legitimidad: retos y perspectivas para la contribución de las Fuerzas Armadas*. Bogotá: Centro de Investigación en Conflicto y Memoria Histórica Militar (Esdegue). Tc. Wilson Halaby Nagi Editores.

- Rodríguez de Prada, A. *Investigación de accidentes por el método del árbol de causas*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (gobierno de España). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Buscada en Abril 2 de 2018 y disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/Seguridad/Investigacion%20de%20accidentes%20por%20el%20metodo%20del%20arbol%20de%20causas/dd_inves_arbl%20.pdf
- Velásquez Gavilanes, R. (2009). “Hacia una nueva definición del concepto política pública” p. 159 en *Desafíos*. Bogotá (Colombia) 🇨🇴

Referencias

- Asean Development Bank. III. Definitions of Corruption. [<http://www.adb.org/documents/policies/anticorruption/anticorrupt300.asp>, consultado el 29 octubre de 2011]
- Escuela Superior de Guerra (1996). *Manual de Seguridad y Defensa Nacional*. Bogotá: primera edición, p. 100
- Guío Suárez, L.H. (2012). *Colombia en un momento histórico para desarrollarse o correr el riesgo de perder la Amazonía* (Tesis de Maestría). Bogotá: Esdegue.
- _____. (2017). *Combatir la corrupción; aspectos jurídicos y sociales* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Alfonso X el Sabio.
- Pastrana Buelvas, E.; Castro Alegría, R.; González Mateus, P.A. (2016). “Construcción de la memoria histórica militar en el contexto

La Ciberseguridad: Análisis político y estratégico*

(Segunda entrega)

▪ **Dr. Boris Saavedra****

Doctor en Paz y Seguridad Internacional

▪ **Dra. Luisa Parraguez**

Doctora en Relaciones Internacionales

**Articulista invitado Profesor del Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa William J. Perry

- Extendemos nuestros agradecimientos al equipo de apoyo en investigación: Abil Razo y Suzanne Claeys

El presente artículo de reflexión surge del proyecto de investigación sobre Ciberseguridad del Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa William J. Perry, Universidad Nacional de Defensa, Washington, D.C.

Foto: <https://www.travelers.com/cyber-insurance/4-ways-cyber-insurance-helps-protect-your-business>



Luego de desglosar en la primera entrega las características estratégicas del dominio cibernético más los elementos estructurales y geopolíticos, en esta segunda entrega se da continuidad a la exposición de otros elementos fundamentales de análisis para el diseño y desarrollo de la política y la estrategia de la ciberseguridad.

El ecosistema digital en el contexto internacional

Debido a su naturaleza, es más que evidente que el ciberespacio no puede considerarse, de manera sensata, como un tema nacional. Es un hecho innegable que el ecosistema digital en muchos aspectos es una manifestación de la globalización y, en consecuencia, debe ser analizado en el marco internacional, ya que los temas fundamentales tales como seguridad y gobernanza, entre otros, tienen sus posibles soluciones con la participación colectiva de los Estados.

Los conflictos cibernéticos son hoy, por naturaleza, globales, dado que las actividades en el espacio digital, lícitas e ilícitas, cruzan las fronteras y rebasan las reglas tradicionales de regulación (Vaishnav, 2013; Schmidt, 2013). Hoy se cuestiona cómo configurar las Relaciones Internacionales en el ciberespacio; qué tipo de soberanía ejerce un Estado en esta zona, qué tipo de influencia y poder político tienen los países, cómo hablar de la seguridad nacional y las fronteras (Choucri, 2012). De la misma manera, debido a que el espacio digital no tiene quién lo regule y en él se mueven múltiples actores (stakeholders), también existe la discusión sobre si todos –gobiernos, empresas,

.....

“Debido a que el espacio digital no tiene quién lo regule y en él se mueven múltiples actores (stakeholders), también existe la discusión sobre si todos –gobiernos, empresas, organismos no-gubernamentales, individuos– tienen el derecho a defenderse y tomar medidas ofensivas unilaterales”.

.....

organismos no-gubernamentales, individuos– tienen el derecho a defenderse y tomar medidas ofensivas unilaterales.

Por esta misma razón, la gobernanza del ciberespacio se ha convertido en un reto de los países y de los organismos internacionales en determinar quién tiene la autoridad de establecer las leyes en este dominio, qué tipo de leyes y quién tiene el mando para ejecutarlas (Robles Carrillo, 2017). Hasta el momento y en gran medida, las normas han sido de carácter voluntario y las amenazas digitales globales se han enfocado en el espionaje, el sabotaje y la subversión. Además, la agresión cibernética proviene de múltiples fuentes y de variados intereses y esta puede iniciar desde los Estados, de *hackers* copiones (copycat), de grupos criminales y/o de actores políticos independientes. Es así entonces, como una crisis puede generar daños físicos catastróficos en la infraestructura crítica de un país y, aun rastreando las intrusiones de los incidentes, el anonimato y la falta de atribución hacen endeblar a todas las naciones. Con la meta de trazar un plan de acción en el espacio cibernético, es menester que cada país identifique sus vulnerabilidades para el manejo de riesgos de los incidentes, y aumente sus capacidades y nivel de resiliencia.

Uno de los grandes retos que enfrentan los países es cómo ejercer la soberanía de un Estado en el espacio cibernético, donde las fronteras físicas y políticas al estilo westfaliano ya no existen. Hoy en día los conflictos en el espacio cibernético son asimétricos, multidimensionales, disruptivos y continuos. Se requiere de una visión de competencia para vislumbrar que, dada esta naturaleza, los conflictos cibernéticos como herramientas utilizadas por los Estados, son más un tema de inteligencia, donde se aprende del adversario y no de una ‘guerra’ sumacero (Segal, 2016).

Siguiendo los principios de la teoría de juegos, se opera con la mentalidad de que la meta no es necesariamente aniquilar al adversario porque se entiende que este se reconfigura y regresa mejor informado para penetrar de manera incesante e infinita. Más bien se detiene, boquea, desequilibra, ordena, compartimenta o contiene la intrusión. No obstante, existe el riesgo de que el conflicto escale del ámbito digital al físico, y este cause

daños a la infraestructura crítica de un país. Los ataques cibeméticos pueden infligir considerables daños a la economía de un país que, a su vez, pueden repercutir de manera negativa en toda la región.

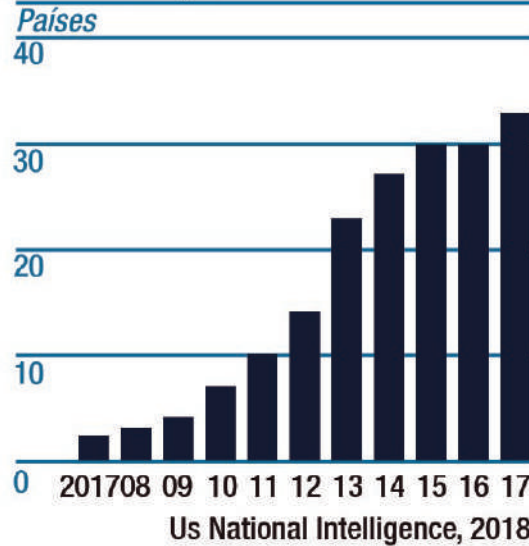
El desenlace de los actores internacionales

De acuerdo con el informe sobre amenazas globales presentado por la Comunidad de Inteligencia de Estados Unidos en febrero 2018, *“la competencia entre países aumentará en este año conforme a las grandes potencias y agresores regionales que explotan tendencias globales complejas.”* Las potencias con capacidad cibemética en el mundo han aumentado de menos de 5 en 2007 a más de 30 en 2017 (véase *Tabla 1*), resaltando entre las más agresivas Rusia, China, Corea del Norte e Irán. *“Adversarios y actores maliciosos utilizarán todos los instrumentos de Poder Nacional –incluyendo información y medios cibeméticos– para moldear sociedades y mercados, reglas e instituciones internacionales y focos problemáticos regionales para su beneficio”.*

Rusia sigue siendo un actor enérgico en las relaciones internacionales y en el ciberespacio no se queda atrás; utiliza sus operaciones como herramientas de Estado para lograr sus objetivos estratégicos. Lo hace de manera activa y disruptiva, agregando a su amplio uso de tácticas digitales, las operaciones de intrusión y divulgación de información (*hack & leak*), los ataques de denegación de servicio distribuido (DDoS) y, entre otras, los ataques de falsa bandera o sin atribución. La visión del conflicto en el espacio digital del Kremlin es una actividad constante y sin fin y, cada vez más, se apoya en *hacktivistas* y redes criminales en el ciberespacio para ofuscar el tema de atribución (Connell y Vogler, 2017). Al minar datos en la red, busca obtener acceso a todo tipo de información y, en particular, sobre la infraestructura crítica de un país y su estrategia política. Se especula sobre la intervención rusa en las elecciones presidenciales del 2016 en Estados Unidos y de la desinformación en las redes sociales y medios de comunicación (*fake news*). También hay inquietud sobre sus operaciones

Tabla 1

Países con Capacidades de Ciber - ataque



en las elecciones regionales en América Latina, donde en 2018 dos de cada tres países tendrán elecciones.

China se apoya en el espionaje cibemético para avanzar su Seguridad Nacional, política y económica, a la vez que fortalece sus capacidades de ataque y desconfía de las ‘fuerzas hostiles extranjeras’, en particular, del poder cibemético de Estados Unidos, por el uso ofensivo de sus armas digitales y la recaudación de información de sus empresas como *Microsoft* y *Google* (Lindsay, 2015). Una serie de eventos en 2015 fueron significativos: en mayo, China firmó con Rusia un acuerdo de cooperación en seguridad internacional, para no realizarse ciberataques mutuamente. En julio, China publicó su proyecto de ley de seguridad cibemética y cuando el

.....
“Con la meta de trazar un plan de acción en el espacio cibemético, es menester que cada país identifique sus vulnerabilidades para el manejo de riesgos de los incidentes, y aumente sus capacidades y nivel de resiliencia”.

.....
"Siguiendo los principios de la teoría de juegos, se opera con la mentalidad de que la meta no es necesariamente aniquilar al adversario porque se entiende que este se reconfigura y regresa mejor informado para penetrar de manera incesante e infinita".
.....

presidente Xi visitó Washington en septiembre del 2015, se acordó entre estos dos países el no respaldar el robo en línea, de propiedad intelectual. Todo esto disminuyó el flujo de actividades cibernéticas desde la República Popular China, sin embargo, el gigante asiático mantiene una actividad digital constante en todo el mundo y muy especialmente en América Latina (KPMG, 2017).

Asimismo, para mitigar el efecto de las sanciones económicas por sus agresiones militares, Corea del Norte continuará lanzando ataques *DDoS*,

trabajando en la eliminación de datos y en el despliegue de secuestro de información (*ransomware*). Sus intenciones de interrumpir o destruir sistemas las ha emprendido como una medida de represalias en contra de sus adversarios que amenazan sus intereses. Al igual que Corea del Norte, Irán está aumentando rápidamente sus capacidades digitales y ve al ciberespacio como un arma para la proyección de sus objetivos estratégicos.

Estados Unidos tiene tanto la capacidad defensiva como la ofensiva en el ciberespacio y este se ha establecido entre uno de sus cinco dominios aparte del mar, la tierra, el aire y el espacio (U.S. Department of Defense, 2017). Se concentra más en conceptualizar el espacio cibernético y busca establecer el equilibrio entre las libertades civiles y la necesidad de cuidar la Seguridad Nacional. Actualmente enfrenta varios desafíos internos, entre ellos: identificar sus vulnerabilidades, permitir el adecuado acceso a la información sin violar las leyes de *habeas data*, regular la higiene de redes de robots informáticos (*botnets*), promover la legislación –actualmente inexistente– sobre las medidas ofensivas de las

.....
Foto: <https://www.kdisonline.com/the-importance-of-cyber-liability-insurance-for-homeowners-associations/>



empresas en caso de recibir ataques, proteger en contra del *hacking* en elecciones y el uso de “noticias falsas” como un arma.

Al igual que Estados Unidos, la Unión Europea (UE) busca la cooperación para equilibrar el dilema de menos libertad con miras a incrementar la seguridad de los países miembros (European Commission, 2017; Gordon, 2017). Las medidas de ciberseguridad están fragmentadas por las diferencias en capacidades operacionales y prioridades estratégicas de los Estados miembros (Meulen, 2015). Israel es propenso a la apertura en el ciberespacio, sin embargo, toma en cuenta la dinámica y las limitaciones que se viven en la región. Es un Estado con límites al acceso del espacio cibernético, donde la vigilancia es menester a su supervivencia, dado que el entorno regional no le permite mayor apertura.

Los Organismos Internacionales y la cooperación

En la Organización de las Naciones Unidas (ONU) hubo un aparente avance en cooperación

“Una serie de eventos en 2015 fueron significativos: en mayo, China firmó con Rusia un acuerdo de cooperación en seguridad internacional, para no realizarse ciberataques mutuamente”.

cuando en 2013 el grupo de Grupo de Expertos Gubernamentales (GGE) en seguridad informática acordó que el Derecho Internacional, especialmente la Carta de las Naciones Unidas, aplicaba a la actividad de los países en el ciberespacio. En 2015, este grupo acordó que se establecieran cuatro normas: la primera, que los Estados no interfirieran en la infraestructura crítica de los demás; la segunda, que no atacaran los equipos nacionales de respuesta a emergencias computacionales (CERT), por sus siglas en inglés) de otros países; la tercera, apoyar a otros a investigar los ciberataques; y la cuarta, que asumieran la responsabilidad de acciones que se originaran en su territorio. Sin embargo,

Foto: <https://www.gcheng.com/>



“América Latina enfrenta grandes retos, entre ellos un lento crecimiento económico, corrupción y actividad del crimen organizado”.

en 2017 el grupo enfrentó un *impasse* a la hora de establecer si el Derecho Internacional le otorgaba a un Estado la facultad de autodefensa y la responsabilidad de tomar medidas de contra ataque. Estados Unidos estaba a favor, mientras que otros países, incluyendo China, Rusia y Cuba, se opusieron a la propuesta argumentando que esta medida militarizaba el ciberespacio y promovía el uso de la fuerza. El GGE del 2017 no logró establecer un consenso en las normas internacionales para el uso del ciberespacio y los Estados han regresado a buscar aliados con quien sumar esfuerzos para proteger sus intereses estratégicos.

La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), como institución internacional y regional, ha optimizado sus capacidades a través del uso de redes de transferencia de información interactivas (*network-centric operations*) para el control de sus operaciones. La seguridad colectiva de la Organización se basa en el reconocimiento que todas las crisis o conflictos en el futuro tendrán una dimensión digital y que se requiere de mayor colaboración entre aliados. La OTAN busca establecer al ciberespacio como un dominio operativo y para esto se apoya en los países que ya lo han establecido así, como es el caso de Estados Unidos, Francia y los Países Bajos; y analiza los casos de Francia y Estonia, que han organizado una fuerza de reserva civil especializada (Shea, 2018).

América Latina enfrenta grandes retos, entre ellos un lento crecimiento económico, corrupción y actividad del crimen organizado. La Organización de Estados Americanos (OEA) a través del Comité Interamericano contra el Terrorismo (CICTE), estableció su Programa de Seguridad Cibemática. Entre sus principales objetivos se encuentran la creación de Equipos de Respuesta a Incidentes (CSIRT), crear una red de alerta hemisférica, apoyar en el diseño de estrategias nacionales de ciberseguridad y el fomento de

una cultura cibemática en el Hemisferio. Del 28 de febrero al 1 de marzo del 2018, el CICTE organizó la primera reunión del grupo de trabajo sobre medidas de fomento de cooperación y confianza en el ciberespacio en la sede de la OEA en Washington D.C. donde se discutió, entre otros temas: el uso ampliado del Internet y las TIC; el crecimiento económico y las nuevas formas de compartir información; la promoción de libertades fundamentales; las vulnerabilidades que dan pie al crimen cibemático; la importancia de la cooperación internacional en el hemisferio occidental; los programas de desarrollo de capacidades para prevenir y responder a incidentes cibemáticos, y las medidas a tomar para fomentar la confianza entre los países miembros de la Organización.

En cuanto al diseño de estrategias nacionales, el CICTE ha apoyado con asesoría y recomendaciones a varios países de la región, y aquellos que han presentado estrategias nacionales de seguridad cibemática son: Trinidad y Tobago (2013), Panamá (2013), Jamaica (2015), Colombia (2011 y 2016), Paraguay, Chile y Costa Rica y México (2017). No obstante, hay mucho trabajo por desarrollar en el ámbito político y estratégico en los países y en la región en general.

Conclusiones

El ciberespacio no debe ser apreciado como un agregado de cosas y sus propiedades, ya que trasciende sus componentes para hacerse algo en sí mismo. Por ello demanda una conceptualización única que logre capturar el todo formalmente, a través de una política nacional centrada en la promoción y rápida incorporación de la cultura cibemática definida como la capacidad del Estado para desarrollar y explotar la tecnología. En este orden de ideas, la estrategia deberá explicar el empleo de todos los componentes del ciberespacio y su papel para la materialización de los fines delineados en la política.

El análisis del ciberespacio como dominio nos deja en claro, en primer lugar, que la conceptualización y empleo de este espacio tiene una trascendencia importante en su diseño y

función. Bajo esta conceptualización, es posible lograr la ciberseguridad que el Estado demanda, en forma eficiente y eficaz. En segundo lugar, que el ciberespacio como creación del hombre, plantea interrogantes muy complejos por su característica, si lo comparamos con otros dominios. Y, en tercer lugar, que la Seguridad y Defensa en este nuevo espacio requiere un esfuerzo a nivel nacional e internacional, que constituye un verdadero reto histórico de carácter global.

Referencias

- Campbell, R.J. (10 de junio del 2015). Cybersecurity Issues for the Bulk Power System. Washington DC Congressional Research Service. Obtenido de www.fas.org/sgp/crs/misc/R43989.pdf
- Choucri, N. (2012). Cyberpolitics in International Relations. Nueva York: HarperCollins.
- Clark, A. y Eddy, R.P. (2017). Warnings Finding Cassandras to Stop Catastrophes. Nueva York: HarperCollins publishers.
- Connell, M. y Vogler, S. (2017). Russia's Approach to Cyber Warfare. CNA Analysis and Solutions. Obtenido de https://www.realclear-defense.com/articles/2017/05/09/russias_approach_to_cyber_warfare_111338.html
- European Commission. (2017). Cybersecurity initiatives: working towards a more secure online environment. Obtenido de http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2017-3/factsheet_cybersecurity_update_january_2017_41543.pdf
- European Commission. (2017). Building an Effective European Cyber Shield: Taking EU Cooperation to the Next Level. Obtenido de http://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/building-effective-european-cyber-shield_en
- Friedman, A. y Singer, P. W. (2014). Cybersecurity and Cyberwar what everyone needs to know. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, T. L. (2016). Thank You for Being Late: An optimist's Guide to Thriving in the Age of Acceleration. Nueva York: Farrar, Straus & Giroux.
- Goodman, M. (2015). Future Crimes Everything is Connected Everyone is Vulnerable and What We Can Do about It. Nueva York, EE.UU: Doubleday.
- Gordon, B. (2017). The EU Gets Serious About Cyber: The EU Cybersecurity Act and Other Elements of the Cyber Package. Obtenido de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=c401bf00-99dd-4a11-8d63-9387f10374bd>
- KPMG. (2017). Overview of China's Cybersecurity Law. KPMG. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2017/02/overview-of-cybersecurity-law.pdf>
- Kramer, Franklin D., et al. (eds.). (2009) Cyberpower and National Security. Washington: National Defense University Press & Potomac Books, Inc.
- Lindsay, J., et al. (2015). China and Cybersecurity: Espionage, Strategy, and Politics in the Digital Domain. Oxford: Oxford University Press.
- Luo, J., et al. (2014). A software vulnerability rating approach based on the vulnerability database. Journal of Applied Mathematics. Obtenido de <https://www.hindawi.com/journals/jam/2014/932397/abs/>
- Meulen, van der, Nicole, et al. (2015). Cybersecurity in the European Union and Beyond: Exploring the Threats and Policy Responses, RAND Corporation, European Parliament.
- NATO. (2017). Cyber defence. Acceso a https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_78170.htm.
- Robles Carrillo, M. (2017). Gobernanza política versus gobernanza tecnológica del ciberespacio, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Obtenido de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2017/DIEEEO56-2017_Gobernanza_Margarita_Robles.pdf
- Schmidt, E. y Cohen, J. (2013). The New Digital Age: Transforming Nations, Businesses and Our Lives. Nueva York: Vintage Company.

- Schneier, B. (2015). *Data and Goliath The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World*. Nueva York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Segal, A. (2016). *The Hacked World Order: How Nations Fight, Trade, Maneuver, and Manipulate in the Digital Era*. Nueva York: Public Affairs.
- Shea, J. (2018). How is NATO Meeting the Challenge of Cyberspace? *PRISM*, 7(2), 19-29.
- Simon, P. (2013). *Too Big to Ignore: The Business Case of Big Data*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Singer P.W. y Friedman, A. (2014). *Cybersecurity and Cyberwar what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- United Nations Office for Disarmament Affairs. (2018). Developments in the field of information and telecommunications in the context of international security. Obtenido de <https://www.un.org/disarmament/topics/informationsecurity/>
- UNLP (2016). *Minería de datos aplicada a datos masivos*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/52901>
- U.S. Department of Defense. (2015). *The Department of Defense Cyber Strategy*. Obtenido de https://www.defense.gov/Portals/11/features/2015/0415_cyber-strategy/Final_2015_DoD_CYBER_STRATEGY_for_web.pdf
- U.S. National Intelligence. (2018). *Statement for the record: Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community*. Obtenido de <https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/documents/os-dcoats-021318.PDF>
- Vaishnav, C., et al. (2013). "Cyber International Relations as an Integrated System." *Environment Systems and Decisions*, 33(4), 561–576.
- Shea, J. (2018). How is NATO Meeting the Challenge of Cyberspace? *PRISM*, 7(2), 19-29.
- Simon, P. (2013). *Too Big to Ignore: The Business Case of Big Data*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Singer P.W. y Friedman, A. (2014). *Cybersecurity and Cyberwar what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- United Nations Office for Disarmament Affairs. (2018). Developments in the field of information and telecommunications in the context of international security. Obtenido de <https://www.un.org/disarmament/topics/informationsecurity/>
- UNLP (2016). *Minería de datos aplicada a datos masivos*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/52901>
- U.S. Department of Defense. (2015). *The Department of Defense Cyber Strategy*. Obtenido de https://www.defense.gov/Portals/11/features/2015/0415_cyber-strategy/Final_2015_DoD_CYBER_STRATEGY_for_web.pdf
- U.S. National Intelligence. (2018). *Statement for the record: Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community*. Obtenido de <https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/documents/os-dcoats-021318.PDF>
- Vaishnav, C., et al. (2013). "Cyber International Relations as an Integrated System." *Environment Systems and Decisions*, 33(4), 561–576.

Historia militar, su importancia versus memoria Colombia 1998 - 2015,

▪ **Ricardo Esquivel Triana**

Ph.D. en Historia (UNC). Asesor Historia y memoria

Entender por qué es importante la nueva historia militar de Colombia exige comprender previamente cómo se plantea la investigación en la disciplina histórica. Valga como ejemplo la firma del acuerdo, en agosto de 2016,

I Artículo corto que asume desde una filosofía de la historia el debate entre historia y memoria, actualizado para CEDE II; un borrador inicial se discutió en la Dirección de Análisis de contexto - FAC, bajo el título "Importancia de la historia 1998-2015".

Foto: <http://fuerzasmilitarescolombia.blogspot.com/p/ejercito-nacional-de-colombia.html>



Entender por qué es importante la nueva historia militar de Colombia exige comprender previamente cómo se plantea la investigación en la disciplina histórica. Valga como ejemplo la firma del acuerdo, en agosto de 2016, para cesar el conflicto con uno de los grupos armados ilegales. Mientras políticos y periodistas se afanaron en calificarlo como un hecho histórico para la paz de Colombia (Pannousian, 2016), calificativo que a través de los medios de comunicación se hizo vox populi, lo cierto es que a diferencia de aquellos aficionados a la historiografía, un historiador profesional antes que calificarlo asumiría que es un hecho consecuencia de otro en el pasado.

No es que se pretenda minimizar tal firma, sino que para ser hecho histórico debe evidenciarse cuáles fueron las consecuencias sobre el devenir de un pueblo. El investigador en historia no califica un hecho anticipando lo que vendrá después, su deber es reconstruir el pasado. Para el caso, un historiador profesional podrá asumir que tal acuerdo es la consecuencia de una cadena de hechos previos; cadena en la que habrán unos hechos más trascendentes que otros pero siempre interrelacionados. Su siguiente paso será ubicarlos en un contexto, ordenarlos, seleccionar los pertinentes y, al final, sustentar cuál fue el hecho histórico cuya consecuencia posiblemente fue la firma del acuerdo en cuestión.

La investigación histórica

Sin ir muy lejos, una cadena de hechos tal llevaría a aseverar que la firma del acuerdo se remonta al inicio hace cuatro años, de los diálogos en 2012. Será este el hecho histórico el que busca el investigador o será otro más en la cadena de hechos. Como requisito previo para su tarea, el historiador debió elaborar un balance historiográfico, algo parecido a lo que en *argot* de las ingenierías llaman “estado del arte”, con el cual identifica qué estudiosos ya se ocuparon

del tema, del período, cómo lo analizaron o qué hechos destacados sustentaron. Con tal balance corroborará que en Colombia, en el inmediato pasado, hubo otros diálogos con el mismo grupo o con otros grupos armados ilegales, por qué funcionaron o no, entre otros aspectos (Sánchez, 2006).

El historiador profesional se distancia de eruditos, cronistas, compiladores y legos, en conjunto simples aficionados a la historiografía (Carr, p. 37), porque insiste en preguntar qué hizo diferente a los recientes diálogos de los que hubo en el pasado. Esa es la esencia de la disciplina histórica: diferenciar un hecho, al contrario de otras disciplinas que, por ejemplo, en la cadena de eventos buscaría constantes o procesos.

Para el caso de la presente reflexión, la cadena de hechos lleva a establecer que los diálogos se iniciaron cuatro meses después de ser neutralizado el máximo cabecilla del grupo ilegal; hecho ocurrido en noviembre de 2011, con la *Operación Odiseo*, donde las Fuerzas Militares lograron un objetivo decisivo y cómo a su vez este tipo de acción, la de neutralizar cabecillas, pertenece a una serie de operaciones similares cumplidas desde 2007 (Moyar et al., 2014, p. 39).

El investigador de la historia más que dejarse arrastrar por otra cadena de hechos, so pena de hacer crónica o un análisis de sociología histórica, volvería a preguntarse ¿acaso en el pasado no se intentó neutralizar a los cabecillas del grupo ilegal? Si el balance historiográfico fue concienzudo debió obtener una respuesta afirmativa, así que el historiador profesional reiterará la pregunta ¿qué fue lo diferente entre 2007 y 2011 en la neutralización de tales cabecillas? Entre las opciones planteadas por la misma historiografía sobresale una respuesta: la diferencia la hizo las operaciones conjuntas o, integrar los medios de Inteligencia.

Pero aún no es respuesta suficiente, porque el investigador de la historia debe insistir en preguntar por las diferencias ¿acaso las FF.MM. no desarrollaron antes tal tipo de operaciones? Y ahora el balance historiográfico podrá sugerir una respuesta negativa, por ejemplo, integrar los medios de Inteligencia no fue factible antes de

.....
“El investigador en historia no califica un hecho anticipando lo que vendrá después, su deber es reconstruir el pasado”.
.....

2003. Así que deberá replantearse la pregunta ¿cómo llegaron las FF.MM a desarrollar tal capacidad? No es por prurito de quien suscribe esta reflexión, pero la respuesta supone otra cadena de hechos.

Para integrar los medios de Inteligencia se necesitaron avances tecnológicos específicos (p. ej. las plataformas aéreas de Inteligencia); se debió reorganizar la Inteligencia del Ejército (p. ej. con la creación de las RIMES); se reorientó la misión de las Fuerzas Especiales (p. ej. con la disponibilidad de RECON)² (Gélvez, 2014, p. 114); se mejoraron los planes de operaciones, estos que se derivaron de un plan de campaña, el cual obedeció a una estrategia militar general que, a su vez, siguió las pautas de una política de seguridad trazada por un gobierno. El foco es si en esta cadena estaba el hecho histórico que llevó al acuerdo citado al inicio de este artículo.

Aunque más arriba quedó claro que las operaciones conjuntas hicieron la diferencia, ahora podría ser más difícil reiterarlo a menos que se insista en la más reciente pregunta planteada ¿cómo las FF.MM. mejoraron su capacidad para las operaciones conjuntas? Un simple cronista se quedará en el inventario de hechos, si acaso en una de las diferentes cadenas identificadas más arriba; otros estudios sociales enfatizarán en el proceso gubernamental, o en la toma de decisiones, o el ejercicio de poder, o en las representaciones semióticas que dejaron los medios o discursos al respecto. El historiador profesional solo otorga la categoría de hecho histórico a aquel cuyas consecuencias sean plenamente discernibles.

Las operaciones conjuntas no surgieron espontáneamente en la década del 2000 entre las opciones de las Fuerzas Militares. La capacidad para un tipo específico de misión puede provenir de la planeación, de la confluencia de factores que la hagan posible o de una combinación de las dos. Es un aspecto del desarrollo de doctrina militar y de allí la importancia de construir una historia institucional que explique cómo se llegó a la consecuencia mencionada.

2 RIMES: Regionales de Inteligencia Militar; RECON: unidades de reconocimiento.



Foto: Archivo fotográfico ESDEG ▲

Capacidad decisoria o memoria

Pero solo el investigador profesional de la historia podrá advertir que, por ejemplo, el desarrollo de operaciones conjuntas tampoco es un hecho histórico, sí lo será el desarrollo de la capacidad para realizarlo. Planteando nuevas preguntas ¿desde cuándo las FF.MM. desarrollaron su capacidad para ese tipo de misión? O incluso ¿desde cuándo las FF.MM. evidenciaron su capacidad decisiva para dobligar a los grupos armados ilegales?

“Como requisito previo para su tarea, el historiador debió elaborar un balance historiográfico, algo parecido a lo que en argot de las ingenierías llaman “estado del arte”, con el cual identifica qué estudiosos ya se ocuparon del tema, del período, cómo lo analizaron o qué hechos destacados sustentaron”.

.....

“El historiador profesional solo otorga la categoría de hecho histórico a aquel cuyas consecuencias sean plenamente discernibles”.

.....

La historiografía, que no la historia, sugiere que por ejemplo la Fuerza Aérea fue decisiva para recuperar en 1998 la ciudad de Mitú, luego de ser tomada por un grupo armado ilegal. También sugiere que esa Fuerza fue decisiva para recuperar en 2002 la llamada entonces zona de despeje militar, controlada por el mismo grupo (Perea & Murcia, 2014, p. 51). O que desde el 2003 al reactivarse el programa de interdicción aérea, esa Fuerza contribuyó significativamente a reducir el narcotráfico.

Del mismo modo la historiografía, una herramienta del historiador profesional, sugeriría que reorganizar la Inteligencia del Ejército coincidió en 2003 con un hecho circunstancial: la necesidad del gobierno estadounidense de rescatar a tres

contratistas secuestrados por aquel grupo ilegal (Spencer, 2011, pp. 86-89).

Por lo anterior se puede afirmar que entre 1998 y 2015 las Fuerzas Militares lograron una diferencia para el cese del conflicto armado colombiano. Para afirmar también que el hecho histórico que definió el papel de la Institución no fueron los diálogos, ni la neutralización de un grupo ilegal, ni la ejecución de una táctica o una política gubernamental específica, ni la adquisición de un tipo de aeronave o de tecnología.

Tal hecho, en nuestro caso, tampoco adquirió la forma de un líder providencial; adviértase que en historia los líderes son tan excepcionales que por eso la biografía es un subcampo en la historiografía (Peña, 2002, p. 40). Así que todo lo anterior son factores de contexto tratándose de la historia de una Institución como las FF.MM.

Si bien la historia la protagonizan los seres humanos, los aficionados podrían asumir que las narraciones de quienes participaron del papel de las FF.MM. entre 1998 y 2015 resuelven la

.....

▼ Foto: Archivo fotográfico CGFM



construcción de una historia de la Institución. Nada tan errado sobre lo que es memoria y lo que es historia. La memoria incluye aquellas narraciones de testigos o actores, incluidas víctimas, sobre hechos específicos que vivieron o sufrieron. Por ello es subjetiva, está salpicada de discursos mediáticos, de patrones educativos y de recreaciones colectivas (partidos, religiones, grupos) como individuales (Halbwachs, 2004, p. 55).

Dada la dinámica reciente del conflicto armado colombiano, la memoria obtuvo relevancia como factor importante para la reparación de las víctimas del mismo. Tal relevancia se derivó de la *Ley 975 de 2005* (Ley de Justicia y paz) y adquirió institucionalidad con el Grupo de Memoria que luego, en el marco de la *Ley 1448 de 2011* (Ley de víctimas), se subsumió en el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). Al efecto estos entes definieron a la víctima como su centro de gravedad, sin que inicialmente aceptaran que también había militares víctimas o a sus familias se les reconociera como tal. Enfoque este que confirma por qué construir memoria es un acto político.

Pero la memoria es una narración coyuntural no histórica. En función del conflicto armado, a las víctimas les ayuda a superar el dolor pero no borra las heridas dado que estas se recrean con el entorno vivencial que rodea a los individuos. Aun en el enfoque de “historia del tiempo presente” (Sauvage, 1998), una corriente historiográfica, los aportes de memoria son una fuente más y deben ser tamizados con muchas otras fuentes. Tratándose de la historia de las FF.MM., Institución con alcance nacional y diferenciado según las circunstancias de modo, tiempo y lugar para cada una de las misiones que cumplieron entre 1998 y 2015, la memoria es un aporte necesario pero insuficiente.

Mientras sobre el acuerdo mencionado arriba puede afirmarse que no era un hecho histórico, por no conocerse todavía sus consecuencias, cobra importancia el hecho de que las FF.MM. fueron decisivas para lograr el acuerdo. Por ende reconstruir la historia de las FF.MM. en el período 1998-2015 significa mostrar su compromiso con la paz de Colombia. Es decir, mostrar cómo

.....
 “... la memoria es una narración coyuntural no histórica. En función del conflicto armado, a las víctimas les ayuda a superar el dolor pero no borra las heridas dado que estas se recrean con el entorno vivencial que rodea a los individuos”.

las FF.MM. durante aquel período cumplieron su misión, la de debilitar a los grupos ilegales y coadyuvar así a la paz.

En cuanto las FF.MM. contribuyeron así al cese del conflicto armado, reconstruir su historia se ajusta al *Artículo 145* de la citada *Ley 1448* (o de Víctimas) que subraya la obligación de fomentar la investigación histórica sobre el conflicto armado en Colombia y contribuir a la difusión de sus resultados.

A modo de conclusión

Para terminar, la importancia de la historia de las FF.MM. entre 1998-2015 se explica por el desarrollo de su capacidad para cumplir las misiones para las cuales existe como Fuerza Pública. Esta definición no es el final de una investigación, pues líneas arriba apenas se resumió a manera de plantear una investigación sobre la historia de las FF.MM. Esa es la diferencia con los aficionados a la historia, pues estos asumen que su compilación o crónica ya es una historia; mientras que para el investigador la misma compilación solo servirá para precisar su objetivo de investigación, es decir, identificar cuál fue el hecho histórico que concede importancia a las FF.MM. en ese período.

Además en el contexto colombiano de ese período, esas misiones no se limitaron a las relacionadas con el conflicto armado interno sino que incluyeron operaciones contra el narcotráfico y otras de carácter humanitario. Es decir no habría un solo modo específico de entender la importancia de las FF.MM., incluso porque la historia militar plantea entre otros enfoques los

.....
 "Tratándose de la historia de las FF.MM.,
 Institución con alcance nacional y diferenciado
 según las circunstancias de modo, tiempo
 y lugar para cada una de las misiones que
 cumplieron entre 1998 y 2015, la memoria es
 un aporte necesario pero insuficiente".

que tocan a la historia de las batallas, a la historia del arte de la guerra o a la historia político-militar (Esquivel, 2016). Para estos enfoques la elaboración de contextos sobre las operaciones cumplidas y la construcción de memoria, incluida la de militares víctimas del conflicto, no son pre-requisito sino aportes circunstanciales.

La importancia de reconstruir la historia de las FF.MM. entre 1998-2015 es la de sustentar que las FF.MM. también contribuyeron a la paz y a la reconciliación entre los colombianos, a través del desarrollo de sus capacidades militares.

Referencias

- Carr, E. (1984). *¿Qué es la historia?* Barcelona: Ariel.
- Esquivel, R. (2016, Junio). Cinco tesis para la nueva historia militar de Colombia. *Revista Fuerzas Armadas*, 89 (236), pp. 33-42. Recuperado de: <https://issuu.com/esdeguacol/docs/236>
- Gélvez, L., Correa, A., Gutiérrez, J., Henao, A. & Rojas, D. (2014). *Historiografía contemporánea de la Fuerza Aérea Colombiana: operaciones Sol naciente, Fénix, Alcatraz, Odiseo y Sodoma* (Trabajo de grado CEM). Bogotá: Escuela Superior de Guerra.

- Halbwachs, M. (2004). *La memoria colectiva*. Zaragoza: Prensas Universitarias. Recuperado de: <http://cesycme.co/wp-content/uploads/2015/07/Memoria-Colectiva-Halbwachs-.pdf>
- Moyar, M., Pagan, H. & Griego, W. (2014, July). *Persistent Engagement in Colombia* (Report 14-3). MacDill AFB (Fl.): JSO University. Recuperado de: http://jsou.socom.mil/pubspages/jsou14-3_moyar-pagan-griego_colombia_final.pdf
- Pannousian, F. (2016, Septiembre 24). Colombia firma un histórico acuerdo de paz con la guerrilla FARC. *El Nuevo Herald*. Recuperado de: <http://www.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/colombia-es/article103930576.html>
- Peña, F. (2002). El renacimiento de la biografía. *Edad media*, n. 5. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/625747.pdf>
- Perea, L. & Murcia, J. (2014). *Historiografía contemporánea de la Fuerza Aérea Colombiana: operaciones 'Vuelo de ángel' y 'retoma zona de distensión'* (Trabajo de grado CEM). Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Sánchez, G. (2006). *Guerras, memoria e historia*. Bogotá: IEPRI.
- Sauvage, P. (1998, Diciembre) Una historia del tiempo presente. *Historia Crítica*, n. 17, p. 59-70. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81111329005>
- Spencer, D. y Gómez, J. et al. (2011, Junio). *Colombia: Camino a la recuperación: seguridad y gobernabilidad 1982 -2010*. Washington: CHDS. Recuperado de: <http://digitalndulibrary.ndu.edu/cdm/ref/collection/chdspubs/id/18089> 📖

Fe en Colombia

Un programa de todos y para todos

▪ **Mayor General Mario Augusto Valencia Valencia**
Comandante del Comando de Transformación del Ejército del Futuro

Foto: Archivo fotográfico Comando de Transformación del Ejército del Futuro



Resumen

El artículo presenta un acercamiento general al programa interinstitucional Fe en Colombia, expresando de manera particular los procesos articuladores que enfocan la integración público privada en un ámbito nacional e internacional, con la participación activa y eminentemente social de las Fuerzas Militares.

El propósito es mostrar, a través de los últimos cincuenta años, la evolución del concepto de Acción Integral, la doctrina y las capacidades instaladas para acompañar la institucionalidad en beneficio de las poblaciones vulnerables. Se hace a través de un análisis histórico de las experiencias y lecciones aprendidas de la relación civil-militar que han facilitado los cambios en las Fuerzas para un mayor acercamiento a la población, y una mejor combinación de seguridad y desarrollo social en las regiones más apartadas. El resultado se da mediante la creación de nuevos espacios de convivencia y construcción de confianza; integrando en toda la geografía nacional, la Fuerza Pública, instituciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales y entidades del orden privado.

En conclusión, el programa *Fe en Colombia*, con una acción conjunta, coordinada e interagencial lleva la presencia estatal a las regiones, planteando líneas estratégicas de desarrollo en infraestructura, vías, bienestar y educación, aumentando la credibilidad de la institucionalidad frente a la población civil.

Abstract

The article point out a general approach to the inter-institutional program Fe en Colombia,

.....
" ... es necesario estructurar procesos articuladores que enfoquen toda la integralidad pública, privada, internacional y comunitaria con una participación activa de las Fuerzas Militares, dentro de un enfoque eminentemente de cooperación y desarrollo".
.....

expressing in a particular way the articulating processes that focus on public-private integration in a national and international scope, with the active and eminently social participation of the Armed Forces.

The purpose is to show, throughout the last fifty years, the evolution of the concept of integral action, the doctrine and the capabilities installed to accompany the institutions for the benefit of vulnerable people.

It is done through a historical analysis of the experiences and lessons learned from the civil-military relationship that have facilitated the changes in the Forces for a greater approach to the people, and a better combination of security and social development in the most remote regions .

The result is given by the creation of new spaces of coexistence and trust building; integrating all over the national geography, the Public Force, government institutions, non-governmental organizations and private entities.

In conclusion, the program Fe in Colombia, with a joint, coordinated and interagency action, brings the state presence to the regions, proposing strategic lines of development in infrastructure, roads, welfare and education, increasing the credibility of the institutions before the civil population.

Palabras clave: Acción unificada, cooperación al desarrollo, articulación, coordinación, áreas de atención priorizada, Acción Integral, liderazgo integrador.

Keywords: Unified action, development cooperation, articulation, coordination, priority attention areas, integral action, integrative leadership.

Consideraciones previas

Muchas, han sido las políticas públicas que el Estado ha diseñado e implementado frente a las diferentes problemáticas de índole social, derivadas del conflicto y de la falta de presencia gubernamental en algunas regiones.

Razones de más y de menos, muestran evidentemente que el trabajo ha sido valioso, incansable, pero para el efecto insuficiente. Tal vez, por la incidencia no solo social, sino política, económica y hasta cultural que de allí se desprende. Traemos a colación, entonces, los ingentes esfuerzos que desde los años 60 se promovieron en busca de afianzar y apoyar espacios de gobernabilidad, confianza e institucionalidad en los territorios.

Motivos suficientes, a fuerza de experiencia, a los que debemos recurrir para crear cada día nuevas estrategias, nuevos direccionamientos que propendan por alcanzar y dar cobertura de solución —o reducción de necesidades básicas insatisfechas— en esos nuevos escenarios que se nos plantean.

Para el efecto, es necesario estructurar procesos articuladores que enfoquen toda la integralidad pública, privada, internacional y comunitaria con una participación activa de las Fuerzas Militares, dentro de un enfoque eminentemente de cooperación y desarrollo.

Bajo este criterio, y de manera interinstitucional, se da origen a un programa que busca la participación de todos los esfuerzos del Estado con apoyos externos y del sector privado, con el ánimo de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables en todo el territorio nacional, y en especial aquellas afectadas por el conflicto.

Dicho lo anterior, *Fe en Colombia* ejecuta procesos de capacitación con el empleo de personal especializado en el desarrollo comunitario, enmarcado en temas de gestión social que muevan los objetivos del Estado en la ruta del progreso. Para tal fin, el programa cuenta con líneas de acción y actividades que orientan el proceso para contrarrestar los índices de pobreza, vulnerabilidad y violencia dentro de un concepto que se ha denominado *seguridad integral*. Se concentra en la iniciativa comunitaria, en donde se restablecen esos puentes de comunicación y donde se fortalecen los niveles de confianza entre la comunidad y la Institución. Es, bajo este programa, que posiona el trabajo del líder comunitario y sus autoridades, sumado a la intervención de las diferentes



Foto: Archivo fotográfico Comando de Transformación del Ejército del Futuro ▲

instituciones públicas y privadas, quienes con el aprovechamiento de la capacidad instalada de la Fuerza de manera ponderativa generan afianzamiento, conocimiento, aprovechamiento y ejecución de todos los programas sociales que producen calidad de vida a las comunidades.

Cómo nace

Para hablar de *Fe en Colombia* hay que remitirse a los antecedentes de la Acción Integral, creada como una herramienta significativa que articula toda la capacidad instalada que puede emplearse para beneficiar a la comunidad con todos los procesos económicos, políticos, sociales y de seguridad del Estado, donde el Ejército la utiliza para acompañar la institucionalidad, mejorando la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables a lo largo y ancho del territorio nacional.

El enfoque humano que se promueve desde la acción unificada es el derrotero para consolidar

“Gracias a los éxitos de las experiencias logradas por las Fuerzas Militares en sus relaciones con la población civil en la década de los 70 y 80, el Comando del Ejército activa en el año 1991 la Escuela de Relaciones Civiles y Militares que centró su doctrina en la cooperación cívico-militar y se establecieron cursos para formar y reentrenar a miembros del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea como especialistas en operaciones psicológicas”.

el territorio y hacer que el Ejército sea una Institución fuerte y con legitimidad dentro de la sociedad colombiana. Sin embargo, es necesario entender cómo nació este proceso, el cual es uno de los elementos fundamentales para la permanencia de la Institución.

Aunque se ubica en la acción unificada, este programa va más allá de la simple Acción Integral. No obstante, es de vital importancia reconocer que de esas experiencias, es que se pule y perfecciona la iniciativa.

La Acción Integral en Colombia tiene sus orígenes en la doctrina de cooperación civil-militar durante la administración del General Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957), quien otorgó a las Fuerzas Militares la potestad y capacidad de asistir socialmente a las comunidades más vulnerables, participando en la solución de algunas de sus necesidades más básicas.

Por otro lado, la Guerra de Corea (1950-1953) significó un cambio en la doctrina militar colombiana, pues provocó la modernización y cambios en la forma de confrontar las situaciones de orden público. Esto tuvo su impacto en la década de los 70, cuando se activaron planes como el *Lazo*, *Perla* y *Andes*. En el caso del *Plan Lazo*, diseñado por el señor General Alberto Ruiz Novoa, veterano de la Guerra de Corea, buscó darle un status más militar y académico al Ejército Nacional. Activamente, se buscó la participación

▼ Foto: Archivo fotográfico Comando de Transformación del Ejército del Futuro



de los llamados “equipos polivalentes” que no eran otra cosa que estudiantes universitarios profesionales en áreas como la docencia, la medicina, el derecho, la arquitectura, la ingeniería civil, entre otras, que llegaron a apoyar los proyectos en algunas regiones. A esta nueva fase algunos historiadores le llamaron “evolución de la mentalidad militar”, que significaba:

El Ejército aliviado de las responsabilidades políticas que lo agobiaron en los años anteriores, de nuevo en los cuarteles, en su mayor parte mientras se ensayaban otras fórmulas como la de la rehabilitación; reintegrado a su acción educadora y formadora de juventudes, entre las que se contaba ya con los bachilleres del batallón Miguel Antonio Caro en la reserva del escalafón; decantada la amargura de su incursión de otros asuntos del Estado, vuelto a su hábitat, pudo dedicarse por más tiempo a lo suyo: al planeamiento, al entrenamiento, al estudio, a la disciplina, al ‘deber ser’, como era lo indicado ¹

En esta meditación y reformulación en que entra el Ejército, se comienza a elaborar una línea doctrinal. Se entendió que, bajo la premisa “*administrar mejor el recurso humano cuya alta moral era indispensable para el cumplimiento de las misiones*” ² era como se lograba la articulación con las comunidades.

Gracias a los éxitos de las experiencias logradas por las Fuerzas Militares en sus relaciones con la población civil en la década de los 70 y 80, el Comando del Ejército activa en el año 1991 la Escuela de Relaciones Civiles y Militares que centró su doctrina en la cooperación cívico-militar y se establecieron cursos para formar y reentrenar a miembros del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea como especialistas en operaciones psicológicas. Junto con la aparición de esta Escuela también se crearon los grupos GEOS (Grupos Especiales de Operaciones Psicológicas), quienes fueron determinantes para frenar algunas acciones violentas por parte de las Farc en la década de los noventa.

1 ANDRADE A. Alberto. “Violencia política y conflictos internos”. En: *Historia de las Fuerzas Militares de Colombia*. Editorial Planeta, 1993, p.119

2 *Ibid.*, p. 119

A partir del año 2002 se le dio un dinamismo al concepto de responsabilidad integral promovido por el Estado. Este buscaba concentrar todos los esfuerzos en el mantenimiento del orden constitucional en el territorio colombiano. Para lograr este objetivo se logró aplicar un esquema de coordinación cívico-militar denominado Centro de Coordinación de Acción Integral (CCAI). Esta estrategia consistía en hacer un trabajo conjunto entre 14 instituciones del Estado, con el fin de focalizar -por medio del concepto de Acción Integral- todo el esfuerzo en seguridad y desarrollo social en las regiones más apartadas de Colombia, donde el principal actor a resaltar era la población civil.

Finalmente, a partir del 2010 se comenzó a diseñar y aplicar una nueva política, donde se mantuvo y se reforzó la Acción Integral, considerada una estrategia para acompañar al Estado en todo su esfuerzo social. Bajo este precepto en el año 2011 ³ se activa la Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral (ESMAI) del Ejército Nacional que vendría a capacitar, instruir, entrenar y especializar a los miembros de la Fuerza Pública y el personal civil, con el fin de posesionar el talento humano en operaciones de paz y Acción Integral. En el año 2012 se presenta la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial que ha permitido fortalecer la Acción Integral en los puntos más neurálgicos de Colombia.

Es en el suroccidente de Colombia, específicamente en el Departamento del Cauca donde están los antecedentes cercanos de *Fe en Colombia*. El Ejército Nacional, al evidenciar el acrisolado y multidimensional entramado social y étnico de la región; que además se mostraba exento de oportunidades y con muy poca atención estatal, por la complejidad geográfica

3 La ESMAI se activa mediante disposición 0009 del 30 de mayo de 2011

.....
“Aunque no tiene dueño, sí es importante reconocer la participación activa y decisiva de muchas entidades del sector público y privado, que le apostaron al programa”.

que posee, decide trabajar lo social con proyectos que sirvieran de conexión entre la Fuerza Pública y sus comunidades, sumados a ellos los entes territoriales y más adelante con el aporte del sector privado.

Labor bien difícil, si tenemos en cuenta el espectro socioeconómico un tanto complicado que se vivía en esa región. Eran los cultivos de coca, el tráfico de precursores, el corredor de movilidad y la presencia de grupos armados al margen de la ley, los que planteaban un escenario de ingobernabilidad.

Eran tiempos de agitación social, con ciertos niveles de violencia y desestabilización, que abocaron la presencia de la Fuerza Pública para recuperar el orden. Entendió el mando que no solo era el orden público la razón por la cual actuarían las Fuerzas Militares. Era necesaria, de manera urgente e inminente, una acción no solo militar.

Se plantea, la posibilidad de crear nuevos espacios de convivencia, de trabajo, que no solo girarán en torno del negocio ilícito, sino de alternativas de cambio, de mercadeo, de socialización y sociabilidad de la economía legal.

La acción militar se concentró en el acercamiento a las poblaciones indígenas, afrodescendientes y campesinas por medio de jornadas de cooperación al desarrollo, actividades que –sin lugar a dudas- contribuyeron ostensiblemente en la construcción de confianza. Por lo tanto, había que crear, mantener o fortalecer líneas

de coordinación, bajo el liderazgo integrador de Fuerza Pública y comunidad, en donde jugó un papel muy importante la autoridad local, quienes fueron los principales articuladores del programa. En conjunto se fueron estableciendo las áreas de atención priorizada y se focalizaron no solo las necesidades, sino los proyectos a corto, mediano y largo plazo a ejecutar.

Con estas acciones llega, de manera incipiente, el progreso a muchas de estas regiones. Y se entiende, de una vez por todas, que es la mejor manera de construir país y afianzar herramientas de construcción de desarrollo comunitario. Esas comunidades empezaron a sentir un cambio, acompañado por el Ejército y todas las instituciones, porque además de llevarle cultivos lícitos, se hicieron obras de infraestructura, se construyeron puentes, se construyeron escuelas.

Como toda buena iniciativa, es rápidamente aplicada como plan piloto en las diferentes Unidades del Ejército Nacional.

El apoyo

Para poder definir el alcance de estos proyectos, es necesario -haciendo justicia- enunciar todo ese gran equipo de trabajo que confluyó en el objetivo común de planear, implementar y ejecutar *Fe en Colombia*. Aunque no tiene dueño, sí es importante reconocer la participación activa y decisiva de muchas entidades del sector público y privado, que le apostaron al programa.

Sin embargo, no solo se recibió este invaluable aporte. Fueron los mismos soldados quienes participaron activamente y se constituyeron en esos agentes de cambio. Ellos han sido testigos del impacto altamente positivo que el programa ha tenido en las regiones. Es común escucharles hablar de la importancia que significa interactuar con las comunidades, conocerlas y aprender a trabajar con ellas para interpretar y atender sus necesidades, priorizarlas y darles un direccionamiento estratégico que permita atenuarlas, minimizarlas o erradicarlas definitivamente.

.....
" enfoca su atención y promoción desde la misma base social comunitaria y tiene como objetivo principal a la población más vulnerable. Estamos frente a un programa que se construye desde su raíz, en donde se pretende que sean esas mismas comunidades las que decidan e incidan directamente sobre sus proyectos".
.....

Fe en Colombia se extiende

Esta integralidad que muestra el programa, y sus resultados tan fehacientes, agrupa no solo a la institucionalidad y al Estado, como ya se dijo, sino que se nutre también, y de manera determinante, en la iniciativa privada. Aquí es menester hacer alusión al ingente trabajo que desarrollan organizaciones no gubernamentales, empresas y entidades del orden privado, que buscan extender este programa en toda la geografía nacional.

Es así como vemos ya muy generalizado en el ámbito regional, la implementación de ruedas de negocio, de servicios, de innovación, de emprendimiento, con el apoyo decidido de la Institución, los entes privados y la cooperación internacional.

El enfoque social del Programa

Fe en Colombia busca incentivar el sector agrario como una alternativa y fuente de sustento. Nuestros campesinos, nuestros indígenas y nuestros afrodescendientes que viven en

regiones apartadas, merecen un futuro mejor. Es por ello, que el programa los apoya y les invita a que no abandonen sus tierras; con una acción conjunta, coordinada e interagencial se apoya en el restablecimiento de la tranquilidad y progreso que trae la presencia estatal en dichas regiones. Apoyo en infraestructura, vías, bienestar y educación son las líneas estratégicas que se plantea el programa.

También se concentra en temas de género como la mujer. La que no solo sufre los rigores del desplazamiento, sino del abandono. La que hoy batalla y construye familia. La trabajadora y emprendedora mujer. Igualmente, para aquellos sectores marginados, para esos grupos que por diferente condición u orientación buscan abrirse paso en la sociedad. Para ellos y ellas también va dirigido el programa.

En total son 18 líneas de acción las que se derivan de este ambicioso programa. Pero lo más importante, es que enfoca su atención y promoción desde la misma base social comunitaria y tiene como objetivo principal a la población más vulnerable. Estamos frente a un programa

Foto: Archivo fotográfico Comando de Transformación del Ejército del Futuro





▲ Foto: Archivo fotográfico Comando de Transformación del Ejército del Futuro

que se construye desde su raíz, en donde se pretende que sean esas mismas comunidades las que decidan e incidan directamente sobre sus proyectos.

Articulación del programa

El programa *Fe en Colombia* no pretende recibir recursos o crear bolsas de inversión. Más bien se

“Fe en Colombia articula procesos para la capacitación y fortalecimiento a nivel interno y externo, con el ánimo de que nuestros gestores tengan una referencia clara de lo que es el desarrollo integral comunitario, su impacto e importancia en el proceso actual que vive el país”.

encarga de empoderar la institucionalidad y sus programas sociales, enmarcados dentro de una oferta estatal.

Su articulación es la siguiente:

1. Focalización de familias y zonas vulnerables.
2. Difusión de la oferta institucional.
3. Proyectos productivos.
4. Proyectos de infraestructura.
5. Gestión ambiental.
6. Capacitación y asesoría.
7. Generación de confianza.
8. Fortalecimiento institucional.

Fe en Colombia articula procesos para la capacitación y fortalecimiento a nivel interno y externo, con el ánimo de que nuestros gestores tengan una referencia clara de lo que es el desarrollo integral comunitario, su impacto e importancia en el proceso actual que vive el país. Por otro lado, el programa articula todos los procesos sociales dando el protagonismo a la institucionalidad, mejorando así sus índices de credibilidad.

Líneas de acción

Líneas poblacionales: 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. Así mismo, se articulan con todos los programas sociales que genera la política pública en pro de cada una de estas comunidades.

Estas líneas son: comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras; indígenas, rom y minorías; campesinos; víctimas del conflicto armado y desplazados; comunidad LGTBIQ; Comunidades religiosas; mujer.

Líneas de acercamiento: son la parte efectiva del programa y se crean para servir de herramienta a las líneas poblacionales con la generación de actividades y proyectos que inspiren confianza y mejoramiento de la calidad de vida de las

comunidades focalizadas. Estas son: proyectos productivos, de infraestructura, de medio ambiente, generación de confianza, tierras y reintegración social.

Líneas de proyectos productivos, infraestructura y medio ambiente: van entrelazados y sirven para generar espacios de progreso a las comunidades, además van atados a la oferta estatal y gestión privada, pues son ellos los que aportan los recursos. Cuentan con 4 pilares esenciales:

» *Gestión de recursos.* Articulan alianzas institucionales, difusión de oferta estatal y apoyo para la formulación de proyectos.

» *Confianza.* Empleando medios de Acción Integral, apoyado de iniciativas que motiven la confianza con la comunidad.

» *Técnico.* Asesoramiento a los procesos sociales, productivos, económicos, administrativos y educativos hacia las comunidades, con la intervención directa de las alianzas con instituciones claves y sus capacidades.

» *Empresarial.* Articula procesos de muestras empresariales, ruedas de negocio y ruedas financieras.

Línea de construcción de confianza: articula una serie de actividades lúdico-recreativas, culturales y deportivas que enmarcan la generación de confianza comunitaria. Para tal fin, se emplearán todos los medios de Acción Integral (Compañías de Acción Integral, emisoras, circos, Grupos Especiales de Operaciones Sicológicas).

Línea de tierras: asesoramiento constante a las comunidades en cuanto a la normatividad y proceso del desarrollo de la tierra.


Líneas transversales: son aquellas que articulan el trabajo de todas las líneas.

Línea de registro histórico: Esta línea se encarga de contextualizar el trabajo social de todas las demás en pro del desarrollo comunitario, con el ánimo de que este material sirva como insumo para la construcción de la historia nacional.

Línea de comunicación estratégica: estipula lo referente al componente de difusión y publicidad de todo el proceso social que desarrollan las líneas, en pro de los objetivos del programa (institucionalidad, gobernabilidad).

Línea académica: se crea un espacio de alianza entre el programa y las instituciones educativas en pro de beneficios para la comunidad y las tropas, en la temática académica, educativa (becas, convenios, diplomados, pasantes, etc.).

Línea de fortalecimiento interno: se encarga de todo el trabajo de articulación de la política pública en pro de la comunidad interna del programa, así como la capacitación y generación de nuevas capacidades sociales dentro de la Fuerza.

Línea de asesoría jurídica: esta línea es la que blindo todos los procesos sociales que desarrolla el programa desde el aspecto jurídico. 

Mayor General Mario Augusto Valencia Valencia: Oficial del Arma de Infantería. Actual Comandante (Comando de Transformación del Ejército del Futuro). Especialista en docencia universitaria y experto en estudios de Geopolítica y Globalización, con Maestría en Seguridad y Defensa más curso avanzado de Estado Mayor y de Alta Dirección Empresarial.

En su trayectoria se destacan sus cargos como: Profesor de Estrategia (Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto") y Profesor invitado (Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú). Asimismo, Comandante de Batallón; Director Escuela Militar de Suboficiales del Ejército; Comandante de Brigada Móvil; Brigada Territorial; Comandante Fuerza de Tarea Pegaso; Comandante de la Tercera División del Ejército Nacional en Valle del Cauca y Nariño; Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas.

Entre sus múltiples condecoraciones figuran: Cruz de Boyacá, Orden al Mérito Militar "José María Córdoba"; Orden al Mérito Militar "Antonio Nariño"; las Medallas de la Escuela Superior de Guerra, Batalla de Ayacucho y de los departamentos de Risaralda, Cundinamarca, Guaviare, Putumayo, Nariño, Cauca y Valle así como reconocimiento por octava vez por servicios distinguidos en orden público.

Un alcalde como pocos

▪ **Coronel de la Reserva Activa Policía Nacional**
Héctor Álvarez Mendoza

Administrador Policial y Administrador Educativo

▼ Foto: Archivo fotográfico Academia Colombiana de Historia Policial



En esta ocasión, me referiré brevemente a la singular historia de un modesto campesino boyacense, nacido en el municipio de San José de Pare el 15 de febrero de 1918 y muerto en Garagoa (Boyacá) el 14 de junio de 2009, quien, voluntaria y sinceramente convencido de su vocación de servicio a los demás, decidió ingresar a la Policía Nacional en el grado de agente, carrera en la cual, a pulso y con el respaldo exclusivo de sus propios méritos, sus virtudes y su probada honestidad profesional, alcanzó los más altos peldaños en el escalafón de la suboficialidad de nuestra Institución. Se trata del Sargento Viceprimero Celso Parra Camacho, nombrado en 21 oportunidades diferentes como alcalde militar de los municipios boyacenses de San José de Pare, Muzo, Almeida, Somondoco, Belén, Chinavita, La Uvita, Jenesano, Ramiriquí, Tibaná, Turmequé, Villa de Leiva, Monguí, Pauna, Pesca, La Capilla, Chiquinquirá, Guicán y Chita y además en una ocasión en el municipio cundinamarqués de La Peña. En algunos de los municipios de Boyacá antes relacionados, ocupó el cargo de alcalde en más de una oportunidad.

La gestión

Su peculiar saga como multialcalde militar modelo se inició en 1949 cuando a solicitud del gobernador de Boyacá fue designado en comisión como Alcalde Militar de San José de Pare, su patria chica, con el fin de que devolviera la tranquilidad a esa zona del departamento, gravemente afectada en esos tiempos por la violencia partidista, el desorden y el deterioro económico y social resultante.

Durante su gestión, el Sargento Parra Camacho, sin afectar el exiguo presupuesto municipal de ese entonces y sin malgastar un solo peso, adelantó un ingenioso plan de obras públicas tan elementales como indispensables, para el bienestar de los habitantes; desterró a los violentos y vagos del vecindario, pacificó el municipio y devolvió a la zona la paz y el consiguiente progreso y tranquilidad en todos los aspectos de la vida de esa comunidad. Fue tan exitosa la labor del novel alcalde que poco después fue nuevamente llamado a gobernar el municipio de Muzo, azotado a su vez con

problemas de violencia política, desgüeño administrativo y deterioro progresivo de la calidad de vida de sus ciudadanos.

El rechazo y la aceptación

No obstante, cuando acudió a Muzo a tomar posesión de su nuevo cargo, la multitud de habitantes del municipio, aupados por el alcalde saliente, el personero, los empleados municipales, los caciques políticos y hasta el párroco local, Biblia y Crucifijo en mano, escoltado por su equipo de monaguillos, las beatas locales de la legión de María y los alumnos de las escuelas del pueblo, al grito de “*Vade retro Satanás*” rechazaron ruidosamente el nombramiento y organizaron una manifestación de protesta y repudio al nuevo alcalde policía y mediante una amenazante y agresiva multitud, armados con machetes, garrotes, pancartas y con las mujeres y los niños del pueblo como escudo, bloquearon las vías de acceso a la población para impedir que el nuevo funcionario pudiera entrar a posesionarse y empezara a cumplir con sus tareas.

Así las cosas, al pobre y rechazado Sargento le tocó retirarse, esperar la oscuridad de la noche y colarse por debajo de alguna cerca para entrar furtivamente al pueblo, asaltar la oficina de la alcaldía y amanecer sentado y posesionado de su despacho de donde, con el convincente respaldo

.....
 “Su peculiar saga como multialcalde militar modelo se inició en 1949 cuando a solicitud del gobernador de Boyacá fue designado en comisión como Alcalde Militar de San José de Pare, su patria chica, con el fin de que devolviera la tranquilidad a esa zona del departamento, gravemente afectada en esos tiempos por la violencia partidista, el desorden y el deterioro económico y social resultante”.

de su pistola cargada, colocada visiblemente sobre el escritorio, ya no pudo ser expulsado. Luego de un año de exitosa labor al frente de la alcaldía, el gobierno departamental lo trasladó como alcalde militar del municipio de Chinavita, pero, enterados del traslado, los habitantes de Muzo, los mismos que bloquearon su ingreso al pueblo un año antes, repitieron el bloqueo de todas las vías de salida, pero esta vez para impedir por la fuerza que su querido alcalde abandonara el municipio. Así que el Sargento Parra Camacho tuvo que acudir nuevamente a su ingenio y aprovechar la oscuridad de la noche para escabullirse y escapar del afecto de sus agradecidos conciudadanos con el fin de atender sus nuevas responsabilidades.

Los mismos sentimientos de reconocimiento y gratitud fueron experimentados en todas las demás poblaciones donde el Sargento Celso Parra Camacho, sin aspavientos, con las manos limpias y la frente en alto, sin abusos

ni alcaldadas, ni dejar tras de sí contrataciones "nuleoninas", recursos municipales esquilados, comprometidos y raspados hasta el fondo, "carteles de la hemofilia", alianzas sospechosas, compras de pechugas o tamales a cuarenta mil pesos la unidad o importación y compra de chatarra inútil, ni demás triquiñuelas escandalosas, cumplió cabalmente con sus deberes de diligente y honesto mandatario, modesto pero inmenso paradigma de lo que debe ser un buen funcionario público, tal como lo necesitan y esperan sus gobernados. Es decir un servidor público común y corriente. Así, sencillamente, como debe ser.

El homenaje

Recientemente, la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo "Gonzalo Jiménez de Quesada" de la Policía Nacional, situada en Sibaté (Cundinamarca), organizó una solemne

Foto: Archivo fotográfico Academia Colombiana de Historia Policial



ceremonia póstuma en honor del Sargento Viceprimero Celso Parra Camacho, evento que contó con la presencia de su viuda, la señora Lucila Sierra Perilla de Parra, los 7 hijos de la pareja, sus nietos y otros miembros de su orgullosa familia, celebración auspiciada por la Academia de Historia de la Policía Nacional por iniciativa de su presidente el General Guillermo Diettes Pérez. Con motivo de esta ceremonia, el General Jorge Hernando Nieto Rojas, Director General de la Policía Nacional, en un emotivo mensaje, entre otras cosas manifestó:

“Difícil encontrar un colombiano que haya sido alcalde de 21 municipios, como lo fue este excelso policía boyacense por allá en los tiempos de la violencia, en una época en que nadie quería asumir responsabilidades públicas, cuando la desesperanza y el terror se apoderaron de Colombia”.

“Policías como el Sargento Parra son héroes de la cotidianidad, expertos en abrir caminos inexpugnables en aras de soluciones pragmáticas a los problemas de nuestra gente. Lo hacen en tiempo real, sin tanto papeleo, sin tantos formalismos. Ellos son dignos exponentes de la capacidad del ser humano para crear de la nada, en medio de la dificultad y la adversidad. Echan mano de su liderazgo, de su bondad y de su amor por el prójimo para cambiar tristeza por esperanza, para convertir sueños en realidad.”

La importancia, tamaño y trascendencia de las obras y ejecutorias administrativas del Sargento Celso Parra Camacho, son lo de menos. Probablemente, aparte de la pacificación de cada uno de los municipios por los que pasó, los parques públicos, acueductos y plazas de mercado que dejó funcionando en cada localidad y la empedrada de la plaza principal y las calles de Villa de Leyva, pocos recuerden alguna de sus obras materiales, que haya perdurado y sobrevivido en el tiempo.



Foto: Archivo fotográfico Academia Colombiana de Historia Policial ▲

Pero lo que sí resulta inolvidable es el sitio que dejó en el corazón y el recuerdo de sus gobernados durante el desempeño de sus 21 encargos municipales. Eso sí que no tiene precio, parangón ni antecedentes en nuestro país. Y quizá, salvo algún exótico caso del cual no tenemos noticias, tampoco en el mundo entero. ¿Alguna duda sobre los merecimientos de este ilustre policía colombiano para ser destacado como poseedor de un muy particular “Record Guinness” por la cantidad de veces que fue destacado como un gobernante ejemplar? 🏆



Escuela Superior de Guerra
"General Rafael Reyes Prieto"
Unión, Proyección, Liderazgo

3 Semestres

Inscripciones Abiertas

#MaestríaEG

MAESTRÍA EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA

Registro Calificado Res. MEN 02869 de 2015. Cód. SNIES 104278

Horario de atención: Lunes a viernes de 8:00 am a 12:00pm y de 2:00 pm a 4:00pm

Horario de Maestría: Viernes: 2:00 pm a 5:40 pm, sábados: 8:00 am a 11:40 am

Contácto: María Camila Peraza Acosta - perazam@esdegue.mil.co
6204066 ext. 21071 - 3106076574

Dirección: Cra.11 No.102-50 Bogotá DC, Colombia

Link de inscripción: www.esdegue.edu.co/inscripciones-maestrias/

Mayor información:

www.esdegue.edu.co/maestria-en-estrategia-y-geopolitica



Escuela Superior de Guerra
"General Rafael Reyes Prieto"
Unión, Proyección, Liderazgo



Redeja Conocimiento
en Seguridad y Defensa Nacionales

Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales

Registro Calificado Res. MEN 12549 de 2015. Cod. SNIES 16196

3 Semestres

Martes: 5:00 pm a 9:00 pm

Miércoles: 6:00 pm a 9:00 pm

Jueves: 6:00 pm a 9:00 pm

Inscripciones Abiertas

#MaestríaSDN

maestriasdn@esdegue.mil.co

Cel: 3118067343 Tel:6204066 ext: 21057

Cra.11 No.102-50 Bogotá DC, Colombia

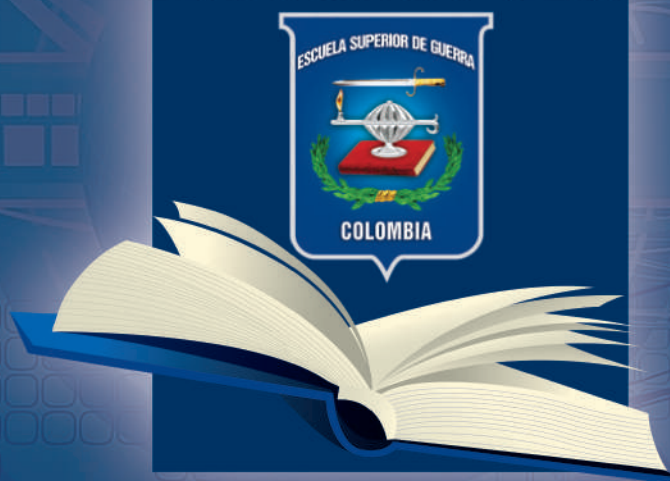
Inscripciones en: www.esdegue.edu.co/inscripciones-maestrias/

Mayor información:

www.esdegue.edu.co/maestria-en-seguridad-y-defensa-nacionales

Vigilada MinEducación

EDICIONES



esdeguecol



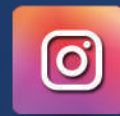
@esdegue



Escuela Superior
de Guerra



Escuela Superior
de Guerra



Escuela Superior
de Guerra



issuu
esdeguecol



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
"General Rafael Reyes Prieto"
#RevistaFuerzasArmadas
Carrera 11 No. 102-50 Bogotá, Colombia
Conmutador: 620 4066
www.esdegue.edu.co

