

CAPÍTULO 4

IMPACTO DE LA DOCTRINA DAMASCO EN LA EDUCACIÓN MILITAR: LIDERAZGO MILITAR EN ESCENARIO DE POS-ACUERDO¹⁸

Henry Mauricio Acosta Guzman¹⁹
Escuela Superior de Guerra

RESUMEN

El contexto generado después del *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera* (2016) se considera un escenario estratégico y único para reforzar el rol y las capacidades de liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia, con el objetivo de consolidar la presencia y estabilidad a lo largo del territorio nacional que históricamente fue objeto de la violencia armada. En este sentido, en 2016, el Ejército Nacional de Colombia inició la implementación de la “Doctrina Damasco”, un proceso de transformación doctrinal que establece los principios fundamentales y directrices a emplear por el Ejército. A razón de lo anterior surge el siguiente interrogante ¿De qué manera el *Manual Fundamental del Ejército 6-22 de la Doctrina Damasco* ha impactado sobre los procesos de educación militar para fortalecer el rol de liderazgo en el Ejército Nacional de Colombia ante los

18. Capítulo de libro resultado de investigación vinculado al proyecto de investigación “Impacto de la Doctrina Damasco sobre los procesos de educación militar: El liderazgo militar en el posconflicto” del grupo de investigación “Centro de Gravedad” de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.

19. Estudiante de Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Politólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Investigador en Formación del Departamento de Ética y Liderazgo de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Contacto: unhmacostag@gmail.com; unhmacostag@hotmail.com; henry.acosta@esdegue.edu.co.

desafíos sociales generados después de la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto? El presente capítulo se estructura de la siguiente manera: a) conceptualización del liderazgo militar; b) caracterización de los desafíos sociales generados después de la firma del Acuerdo Final de Paz; c) descripción de los componentes del Manual Fundamental del Ejército 6-22 de la Doctrina Damasco que influyen en los procesos de formación de líderes militares; y, por último, d) descripción del impacto generado por la Doctrina Damasco sobre los procesos de educación militar.

Palabras clave: Damasco, Doctrina, Educación Militar, Liderazgo, Conflicto Armado.

ABSTRACT

The stage generated after the General Agreement for the Termination of the Conflict and the Construction of a Stable and Lasting Peace (2016) is considered a strategic and unique scenario to reinforce the role and capacities of leadership in the military forces of Colombia, with the aim of strengthening the presence and stability throughout the country that historically was the subject of armed violence. In this regard, in 2016, the national army of Colombia began the implementation of the "Damascus Doctrine"; a process of doctrinal transformation which establishes the guidelines and basic principles to be used by the national army of Colombia. According to the above, the following question arises: How has the *Manual Fundamental del Ejército 6-22 de la Doctrina Damasco* impacted the military education processes to strengthen the leadership role of the National Army of Colombia facing the social challenges generated after the signing of the General Agreement for the Termination of the Conflict? This chapter is structured in the following way: a) conceptualization of the military leadership; b) characterization of the social challenges generated after the signing of the Final peace agreement; c) description of the components of the basic army Manual 6-22 of the Damascus doctrine that influence the processes of formation of military leaders; and finally, d) description of the impact generated by the Damascus doctrine about the processes of military education.

Key Words: Damasco, Doctrine, Military Education, Leadership, Armed Conflict.

SUMARIO. 1. *Introducción.* 2. *Aproximaciones conceptuales del liderazgo militar.* 2.1. *Liderazgo Político.* 2.2. *Liderazgo Organizacional.* 2.3. *Liderazgo Militar.* 3. *Escenario nacional y desafíos sociales generados después de la firma del Acuerdo Final.* 3.1. *Antecedentes Históricos.* 4. *¿Qué es Seguridad Multidimensional?.* 5. *Plan Victoria Plus, piedra angular del Plan de Campaña.* 6. *Proyección de las Fuerzas Militares.* 7. *Estabilización del Territorio.* 8. *Componentes del Manual de Liderazgo: Manual Fundamental de Referencia del Ejército 6-22 de la Doctrina DAMASCO.* 8.1. *Componentes del Manual Fundamental del Ejército 6-22.* 9. *La Autoridad y Unidad de Mando.* 9.1. *La Influencia.* 9.2. *Líderes y Valores.* 9.2.1. *Liderazgo Situacional.* 9.2.2. *Liderazgo Informal y Colectivo.* 9.3. *El Mando y el Liderazgo.* 9.4. *Modelo de Liderazgo.* 10. *Impacto de la Doctrina Damasco sobre los procesos de educación militar para la formación de líderes.* 11. *El papel de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” para el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo Militar.* 11.1. *Proyecto Educativo Institucional.* 11.2. *Impacto de la Doctrina.* 12. *Conclusiones.*

1. INTRODUCCIÓN

Colombia inició un proceso de transformación política, económica y social a nivel nacional tras lograr el *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera* entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (En adelante: Farc, guerrilla desmovilizada). Esté, firmado a finales del 2016 en la ciudad de Bogotá, fue conseguido tras cuatro años de negociación en La Habana, Cuba (sede de las negociaciones).

Como producto de ese acuerdo, se estableció como objetivo principal finalizar el conflicto armado de más de 50 años con dicho actor insurgente, y consolidar la presencia institucional en el territorio históricamente afectado por el conflicto. De la misma forma, también consideró la necesidad de buscar el fortalecimiento institucional contando con la participación de la Fuerza Pública, instituciones que mantienen un rol central en el escenario de desmovilización, como también el deber de acompañar instituciones gubernamentales para el cumplimiento de los puntos del acuerdo.

Como precedente, las FF.MM, junto con el apoyo de las comisiones participantes en las mesas de concertación, el 26 de agosto del año 2016 lograron el *Cese al Fuego Bilateral y Definitivo* y, posteriormente, el 24 de noviembre se inició la desmovilización para la finalización del conflicto armado, demostrando de esta manera una correlación entre la esfera militar y la política. Ahora ante el nuevo escenario que se presenta, desconocido e inevitable, se plantean grandes desafíos en el campo social, a razón de que el país se encuentra hoy por hoy frente a un escenario de cambio, definido así por su carácter de transición de un estado de conflicto interno a una situación de finalización del conflicto y consolidación de la paz y la seguridad.

A lo anterior, surgen los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los desafíos sociales generados tras la firma del Acuerdo Final de Paz? ¿Cuál será el rol de las Fuerzas Militares contemplando que existen otros actores armados ilegales? y teniendo en cuenta la transformación del Ejército ¿Cuál ha sido el impacto de la Doctrina Damasco ante el nuevo contexto? ¿Por qué resulta estratégico el nuevo escenario?

La presente investigación emplea un método de investigación hermenéutico, un paradigma metodológico que establece como principal acción la “interpretación” de información. Esta metodología cualitativa establece como objetivo “[...] abordar el texto oral o escrito y captar con precisión y plenitud su sentido y las posibilidades del devenir existencial del hombre” (Arráez, Calles & Moreno de Tovar, 2006, p. 171).

Desde esta lógica, no se limita o restringe el tipo de información recolectada, en tanto que la interpretación oral o escrita de las diferentes fuentes hacen parte de del ejercicio académico. Según Arráez, Calles & Moreno de Tovar (2006), la interpretación es la capacidad de establecer un sentido de los textos en los diferentes contextos sociales, por lo cual el método hermenéutico no es excluyente frente a otros tipos de información que puedan contribuir al proceso.

El presente documento se cataloga como una investigación básica, debido a que este estudio aborda un tema poco visibilizado como bien lo es liderazgo militar, más aun considerando el escenario estratégico donde se busca la consolidación y estabilización del control territorial por parte del Estado. En este sentido, el documento comprende la descripción de un proceso de implementación doctrinal mediante el redimensionamiento de la educación, particularizando en el módulo ético-humanístico, más precisamente, el relacionado con el liderazgo.

Se debe iniciar reconociendo que el nuevo escenario resulta estratégico para la Fuerza Pública, particularmente para las FF.MM debido a que estas deben afrontar los desafíos relacionados a la estabilidad y orden interno (Constitución Política, 1991), aspectos que no están relacionados con su misión natural, pero dependiendo de su éxito podría ser el inicio de la desarticulación total de los actores armados evitando cualquier indicio de rearme. Por consiguiente, es necesario fortalecer el rol del líder en los diferentes ámbitos sociales y operativos, tanto en el escenario nacional frente al combate de los Grupos Armados Organizados; como en el internacional, frente a los procesos de integración como el generado con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (en adelante: OTAN). Estos intereses deben ser considerados imperativos parte del Gobierno Nacional con el fin de fortalecer la seguridad nacional ante las nuevas amenazas armadas.

Al respecto, desde el año 2016, el Ejército Nacional de Colombia inició la implementación de la *Doctrina Damasco*; un cambio de visión de la institución que contempla la proyección del

ejército Multimisión a futuro y a favor de los objetivos imperativos nacionales. Esta nueva hoja de ruta establece en su estructura los principios, tácticas, técnicas, procedimientos y todo el componente simbólico de la Fuerza. El motivo del cambio de visión tiene como objetivo fortalecer las capacidades, enfrentar las nuevas amenazas nacionales y regionales, implementar nuevas tecnologías, buscar proyección internacional y estandarizar procesos militares (Centro de Doctrina del Ejército -CEDOE-, 2016).

Damasco se compone de 17 manuales, entre estos se encuentra el *Manual Fundamental del Ejército 6-22 de Liderazgo*. Este es el eje transversal de la doctrina, debido a que contempla los componentes necesarios para el desarrollo de aptitudes físicas y mentales con las cuales se busca la formación de los líderes, estableciendo condiciones, niveles, atributos y competencias (CEDOE, 2016b). El documento en cuestión hace parte del segundo eslabón de la Doctrina correspondiente a la *Acción Decisiva, Funciones de Conducción de la Guerra*. El primer nivel son los Manuales Fundamentales *1.0 El Ejército y 3-0 Operaciones*, la piedra angular.

Sobre las bases de las ideas expuestas, el proyecto se enfoca en responder la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera el Manual Fundamental del Ejército 6-22 de la Doctrina Damasco ha impactado los procesos de educación militar para fortalecer el rol de liderazgo en el Ejército Nacional de Colombia ante los desafíos sociales generados después de la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto? Conforme con lo presentado se toma como objeto de análisis a la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, ya que es una institución de formación y profesionalización de oficiales que integra a todas las Fuerzas (Ejército, Armada y Fuerza Aérea).

2. APROXIMACIONES CONCEPTUALES DEL LIDERAZGO MILITAR

Los retos contemporáneos están vinculados con la forma de liderar de cada uno de los tomadores de decisiones (Álzate, 2013). Los teóricos identifican que, los líderes militares se deben desempeñar

de forma impecable a la hora de llevar a cabo sus actividades, expresándose en valores y competencias como la “prudencia, justicia, fortaleza, temperamento, autoridad, responsabilidad y tener aptitudes necesarias para manejar diferentes situaciones que se presenten en sus funciones. Para así, llevar a sus hombres a cumplir los objetivos esperados salvaguardando principios de integridad, buena conducta y humanismo” (Castillo, 2016, p.3).

Por lo anterior, entender el concepto de liderazgo militar es fundamental para comprender cómo funciona el Ejército y cómo las capacidades del líder pueden influenciar a sus subalternos a la hora de cumplir su misión constitucional.

¿Qué es el liderazgo? En el marco del presente documento se entiende como liderazgo la “función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común” (Gardey & Pérez, 2008, párr.2). Del mismo modo, es necesario indicar que existen diferentes tipos de liderazgos, distintos enfoques que no necesariamente son propios de la esfera militar, sino que de alguna u otra forma poseen principios transversales, los cuales son aplicables sin importar la naturaleza de las actividades desarrolladas. A continuación, se presentan dos enfoques de liderazgo que permiten principios transversales en diferentes tipologías.

2.1. LIDERAZGO POLÍTICO.

En primera instancia, siguiendo a Díaz (2014), para ejercer una labor óptima como *líder político*, al igual que en el contexto militar, se deben tener en cuenta las características de los seguidores con los que el líder se relaciona. Según Jiménez (2014), en la esfera del liderazgo político existen 4 tipos: los seguidores, los militantes de los partidos, los simpatizantes de los partidos y los votantes, todos fieles en el momento de una elección o leales a un partido político específico.

En cuanto a los seguidores, existen 2 clases: los materialistas y los idealistas. Los idealistas, buscan satisfacer ideales políticos por

medio de una satisfacción colectiva articulada a la moral y la ética. Por otro lado, se encuentran los seguidores materialistas, los cuales se distinguen por ser personajes interesados en recibir beneficios de tipo material y satisfacción personal. Desde estas dos tipologías, existen 2 clases de líderes políticos: los jefes transformadores y los negociadores.

Los primeros, realizan sus actividades por medio del poder blando y la persuasión. Se caracterizan por ser independientes, no acepta opiniones ni propuestas que puedan contribuir de algún modo a sus objetivos. En este sentido, sus acciones son ejecutadas a partir de la iniciativa colectiva y el compromiso moral-ideológico. Asimismo, el poder de estos proviene del mutuo apoyo por la causa común (relación moral) (Jiménez, 2014).

En cuanto a los líderes políticos transaccionales o negociadores, realizan sus acciones por medio del poder duro e incentivan a sus seguidores apelando a sus intereses particulares. Por este motivo, los políticos transaccionales alcanzan los objetivos planteados conectándose con otros líderes y seguidores, e intercambiando "artículos" de valor, como confianza, dinero, subvenciones, votos, etc.

Finalmente, toda esta iniciativa parte del conocimiento sobre los recursos y objetivos de las partes durante las negociaciones, pues los acuerdos se limitan a la satisfacción de objetivos concretos (Jiménez, 2014). Estas perspectivas arrojan indicios de que, a fin de cuentas, los líderes y seguidores comparten altos niveles de motivación, moralidad y objetivos comunes, que en comparación con las FF.MM, el componente ideológico es la base que los identifica.

2.2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

Otro enfoque que se deriva es el *liderazgo organizacional*, una línea que suele asociarse con la perspectiva militar, debido a que los dirigentes adquieren habilidades de liderazgo de carácter corporativo, es decir, una formación especializada según el área en

que se va a operar. Este modelo es característico de las empresas de libre mercado, debido a que emplean estrategias enfocadas a potencializar las capacidades profesionales de los subalternos. Este modelo se caracteriza por su alto nivel de competitividad (Heuser, 2010). De acuerdo con Garrido (2005), este enfoque emplea modelos estratégicos propios de la esfera militar para entender aspectos fundamentales como la logística y las tácticas, aspectos útiles para construir, optimizar recursos y ganancias que están acondicionados a un escenario, el mercado.

Considerando lo anterior, según lo presentado por De Jesús Bonifaz (2012), el liderazgo hace referencia a las competencias que tiene una persona para dirigir a un grupo de individuos con la finalidad de alcanzar una meta puntual. De esta manera, el autor establece tres estilos de liderazgo: a). el que impone su autoridad; b). el que no imponen su autoridad; y c). el que les ofrece a sus seguidores cierto grado de libertad laboral a la hora de tomar decisiones. De la misma forma, establece una relación entre el estilo de líderes empresariales y los oficiales superiores en las organizaciones militares, donde los empleados-subalternos toman a estos como un referente, ya que hacen parte de una organización de carácter piramidal, pero además comparten intereses profesionales, personales y emocionales (De Jesús Bonifaz, 2012).

En este sentido, cualquier líder, sin importar el medio en el que se desenvuelva, debe tener una conexión especial con sus superiores y subalternos. De acuerdo con Piñeros (2018), tal enlace o vínculo entre los personajes en el medio corporativo debe estar ligado al hecho de que los líderes reconozcan y entiendan que están interactuando con gente que, al igual que ellos, tienen intereses compartidos.

En consecuencia, con este enfoque, el principal rol del líder es el de entender y conectarse mediante intereses similares con el subalterno, puesto que toda organización debe trabajar en función del bienestar social y del individuo (la persona).

2.3. LIDERAZGO MILITAR.

Desde la esfera militar se pueden identificar diferentes enfoques, pero el más destacado es el norteamericano, perspectiva que ha influenciado la doctrina de las Fuerzas Armadas colombianas. Por tal razón, enunciar las características de los arquetipos militares de Europa y Estados Unidos -EE. UU.-, tiene la finalidad de reconocer las similitudes y divergencias que estos enfoques ofrecen frente a la perspectiva militar colombiana. Por consiguiente, el concepto de liderazgo militar se puede interpretar desde diferentes visiones dependiendo de la nación, el contexto y la temporalidad. Debido a que, cada entidad no civil tiene objetivos, dimensiones, tareas e intereses distintos.

El enfoque estadounidense, desde la interpretación de Taylor (2018), entiende al líder como un individuo que direcciona procesos en diferentes ámbitos operacionales, además de convertirse en referente organizacional que transmite conocimientos a los miembros de la organización. Esta perspectiva es propia de un sistema de organización de carácter piramidal. Tanto en el enfoque estadounidense como el europeo, mantienen un estilo de “pirámide” organizacional, en el cual la autoridad es ejercida desde “arriba” y todas sus acciones se encuentran directamente vinculadas al cumplimiento de objetivos específicos. El líder militar, en este caso, tiene la responsabilidad de direccionar a sus subordinados (García-Guiu, 2012).

En un principio, Taylor (2018), enuncia que las escuelas en materia de liderazgo se fortalecieron a través una iniciativa impulsada por los generales norteamericanos más destacados de la Segunda Guerra Mundial como Eisenhower y MacArthur, personajes representativos para el Ejército de Estados Unidos (*U.S. Army*), quienes manifestaron la necesidad de consolidar escuelas de educación y formación especializadas en el desarrollo de habilidades del personal militar en los niveles más altos de la organización. A partir de esta iniciativa, se establecieron procesos de educación superior que impactaron en el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo.

En este sentido, según Taylor (2018), el primer paso para definir el liderazgo militar es por medio del reconocimiento de las características y cualidades que debe tener un militar destacable, a saber: a) competencias profesionales, b) capacidades intelectuales, c) un carácter fuerte y d) cualidades motivadoras. En este caso, un buen líder, más que un especialista en el arte de la guerra, debe ser un personaje con mente abierta, creativo, recursivo y con la capacidad de combinar los subordinados y potencializan sus cualidades. Por ejemplo, el carisma es un elemento fundamental para que el líder influya en sus subalternos.

De la misma manera, después de la Guerra de Vietnam (1955-1975), la concepción norteamericana identificó inconvenientes y obstáculos en la esfera operacional, lo cual suscitó reevaluar la concepción de liderazgo para fortalecer su sentido operativo y enfocado a la toma de decisiones (Bliese, McGurk & Wong, 2003). Esta perspectiva implicó la transformación producto del cambio de naturaleza del escenario y, propiamente, de la amenaza. Lo destacado de la corriente norteamericana es la adaptabilidad del concepto, pues los desafíos y los escenarios que afligen a la seguridad y defensa nacional son cambiantes. Por ello, es importante que los procesos de educación aporten herramientas para el desarrollo de las capacidades que permitirán un óptimo desempeño en el teatro de operaciones.

Finalmente, el liderazgo militar norteamericano debe acondicionarse a los cambios tecnológicos, nuevas formas de encarar los problemas (internos y externos), la multiplicidad de actores y a las nuevas guerras, tomando como punto de referencia el fortalecimiento del liderazgo militar en varias esferas, debido a que el buen ejercicio de este es vital para el bienestar de las instituciones y la nación (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000).

En complemento, desde el punto de vista de la concepción de liderazgo militar europeo García-Guiu (2012), miembro del Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI) de la Universidad de Granada (UGR), entiende el liderazgo militar especialmente fundamentado en los principios del Ministerio de Defensa Español.

Desde esta perspectiva, el término de liderazgo militar hace referencia a un actor con la capacidad de ejercer un papel de líder en su quehacer laboral como en el plano civil. Este, además debe tener plena disposición para mejorar su capacidad. Igualmente, el Ministerio de Defensa de España hace necesario el fortalecimiento de la academia y la investigación como procesos para el desarrollo de las capacidades del líder.

En consecuencia, el liderazgo resulta como una cualidad que se debe ejercer según el escenario, puede ser en un periodo de conflicto o en un escenario político en transición. Es así que el líder militar debe estar directamente enlazado con la misionalidad de la institución y el poder civil que, para el caso español, se encuentra consagrado en la Constitución y las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Ante lo expuesto, se considera responsabilidad del gobierno de turno promover el liderazgo militar en cada una de sus escuelas superiores con el fin último de “favorecer la coordinación de la enseñanza en los diferentes niveles de formación, pudiéndose incrementar el desarrollo doctrinal para potenciar el liderazgo en la tropa, suboficiales y oficiales” (García-Guiu, 2012, p.10). El fin último es la proyección permanente frente a las “nuevas amenazas”.

En este sentido, tal formación de líderes militares debe estar enfocada a la resolución de desafíos que comprenden el carácter humano, contemplando los desafíos contemporáneos multidimensionales que van desde la seguridad ciudadana hasta el cambio climático, todos estos con un alto grado de complejidad e incertidumbre que no son propias de la naturaleza militar. Por consiguiente, una adaptación en todos los ámbitos será trascendental para capacitar y entrenar a los nuevos agentes militares del Estado en defensa de la seguridad.

Complementando lo anterior, desde el inicio de la Guerra Fría (1947-1991) hasta hoy, el auge del fenómeno de las guerrillas, grupos al margen de la ley y agrupaciones terroristas cambiaron la perspectiva de la amenaza y, por lo tanto, también la noción de liderazgo militar. Entre los nuevos actores asimétricos-no estatales se encuentran grupos separatistas, sectarios, de liberación y otro

sinnúmero de subdivisiones, que surgen debido a la finalidad y origen de cada movimiento (Freedman, 2017). Tanto en el ámbito estadounidense y europeo, se reconoce que el liderazgo militar debe redimensionarse. La profesión de las armas mantiene una relación evidente con el proceso de liderazgo, pues las funciones de un líder militar comprenden dos campos; la dirección y el mando (Gutiérrez, 2016).

En consecuencia, para el contexto colombiano, los procesos de educación, entendidos como un sistema estructurado de enseñanza, deben cambiar durante el “posconflicto”. Hoy en día, se deben preparar a los militares acorde a los factores de inestabilidad que deben abordar para salvaguardar la seguridad y defensa nacional desde un enfoque multidimensional. Pues ya no se puede ver este campo como un entorno donde operan actores al margen de la ley, sino que la responsabilidad de las autoridades recae en enfrentar otros retos de tipo “VICA” (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) que atentan contra el bienestar y los intereses nacionales (Cabrera, 2017).

Pero, ¿por qué es necesario fortalecer el liderazgo en las Fuerzas Militares? La finalidad última del oficio militar es dar cumplimiento a los aspectos, normativas y reglamentos constitucionales propuestos que articulan al poder civil y las instituciones centrales del Estado, recordando que la seguridad es el fin último y la defensa el medio para conseguirlo. Desde esa perspectiva, la finalidad de las FF.MM es impulsar y promover la seguridad y defensa de los intereses nacionales frente a cualquier amenaza armada interna y externa (Freedman, 2017).

3. ESCENARIO NACIONAL Y DESAFÍOS SOCIALES GENERADOS DESPUÉS DE LA FIRMA DEL ACUERDO FINAL

El Acuerdo Final es una oportunidad para fortalecer y consolidar la presencia institucional en los territorios rurales afectados por el conflicto armado mediante una estrategia que debe considerar, en primera instancia, resolver las problemáticas sociales generadas durante más de 50 años de combates con las Farc, es decir, reconstruir

el tejido social colombiano afectado. Para ello, los procesos de educación impartidos en las escuelas de formación y capacitación de los hombres y mujeres en las FF.MM apuntan a brindar herramientas profesionales prácticas que les permitan liderar, conducir procesos y tomar decisiones en diferentes escenarios sociales.

Para responder a ¿Cuáles son los desafíos sociales generados después de la firma del Acuerdo Final de Paz? Se debe realizar una radiografía de lo que ha significado el desarrollo del conflicto armado interno y el impacto sobre las relaciones sociales y los desafíos que emergen después de la firma del acuerdo y, en particular, reconstruir el tejido social.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La década de los años 90 en Colombia, fue el contexto de mayor inestabilidad política y social después del periodo de “La Violencia” (1946-1964). Durante ese contexto, la violencia política generada durante el siglo XIX evolucionó hasta adquirir un carácter armado a razón del escalonamiento progresivo del conflicto político (Jiménez, Acosta & Múnera, 2017). Para Leal (1984), dicho periodo se caracteriza por la crisis institucional del Estado materializado en la inestabilidad del régimen y del sistema político, un proceso que ha sido heredado hasta el día de hoy y, por supuesto, repercute en las prácticas políticas e instituciones del Estado, la sociedad y la economía nacional. Por ello, se destacó la consolidación del papel de los movimientos sociales a causa del rol que jugó el bipartidismo durante un régimen político cerrado generado durante el Frente Nacional (1958-1974), siendo los movimientos una forma alternativa de participación social (Leal, 1984).

Entre la década de los años 80 y 90, emergieron otros actores armados ilegales en el plano local, quienes polarizaron y agravaron la situación de inestabilidad del país, entre estas organizaciones ilegales se encuentran los carteles del narcotráfico, grupos de autodefensa y las guerrillas, actores armados que configuraron estructuras de poder político en las zonas rurales y urbanas (Duncan, 2005).

Para Bello (2008), existen dos periodos en la historia nacional que se destacan por los altos homicidios producto del conflicto. El primero, comprendido entre los años de 1958 al 1974, en el que la violencia bipartidista propició la conformación de guerrillas, lo cual favoreció el fenómeno del “bandolerismo”.²⁰ En este periodo la tasa de homicidios pasó de 34 personas por cada 100 mil habitantes a 35 personas por cada 100 mil habitantes, cifra que se mantuvo hasta el final del periodo. El segundo periodo, comprendido entre los años de 1991 al 2006, registró el punto más alto de la violencia alcanzada, con un promedio de 79 a 80 homicidios por cada 100 mil habitantes. Durante ese lapso se destaca la confluencia de múltiples factores entre los cuales se encuentran los carteles de la droga, la violencia política y las represalias de actores armados como guerrillas y autodefensas hacia la población civil (Bello, 2008).

Lo característico de la época de la violencia en Colombia son las reconfiguraciones de las “prácticas criminales” que estructuraron las relaciones económicas, políticas y socioculturales. Las nuevas dinámicas ilegales permearon las altas esferas del gobierno y de la institucionalidad, a tal punto de moldear negativamente el imaginario colectivo, moral y cultural. Según Quintana (2010), las prácticas mafiosas se manifiestan en lo más alto de la esfera social a modo de “familiarismo” amoral, cultura del atajo, el código del silencio y la violencia, aspectos que han impedido el desarrollo del sistema político y, entre otros aspectos negativos, generaron una aceptabilidad social a manera de conformismo no punible causado por la cotidianidad de las prácticas.

En efecto, el país a finales del siglo XX se encontraba en rezago en materia de desarrollo social que afecta en mayor medida a los territorios rurales del país, donde los problemas de violencia afectan la legitimidad del Estado como también el desarrollo logístico, de infraestructura, de la calidad de la educación y tecnológico, todos trastocados por la corrupción (Otero & Salazar, 2012). Por estos motivos, muchas de las expresiones criminales captan a los sectores sociales e institucionales estatales.(Ardila, 2012; Ardila, 2016).

20. Para Barbosa (2017), el bandolerismo en Colombia lo relaciona con “(...) formas de rebelión actual, pues motivaciones muy similares a las anotadas para el bandolerismo son las que se aducen hoy para explicar tanto la expansión de las guerrillas, particularmente en las zonas de colonización, como la irrupción de múltiples formas de delincuencia urbana organizada en las últimas décadas” (p. 201).

Actualmente, tras la firma del Acuerdo Final, el principal desafío que enfrenta el Estado en su conjunto es la proliferación de organizaciones armadas y delincuenciales que se movilizan en función del control territorial y de los negocios ilegales dejados por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -Farc-. Actualmente, las estructuras armadas ilegales se encuentran en una reorganización estructural que ha generado la confrontación entre los mismos grupos, lo cual significa un aumento del índice de violencia que amenaza el cumplimiento del acuerdo de paz (Fundación Paz y Reconciliación, 2017).

Según la Fundación Paz y Reconciliación (2017), la desmovilización de las Farc en 27 zonas veredales y 7 puntos de concentración ha dejado un vacío de poder en las zonas rurales que ha sido aprovechado por otros actores armados para ampliar su margen de influencia, por lo cual se planteó una categorización denominada "zonas post-Farc", es decir, zonas de presencia de "disidencias", de ocupación o expansión del ELN y Grupos Armados Organizados.

Al respecto, podemos encontrar un escenario importante generado: un ambiente social de inestabilidad producto de años de conflicto armado que ha determinado las relaciones sociales, económicas y políticas al interior del Estado. Por ello, el principal desafío es la recuperación del tejido social en zonas históricamente afectadas por la violencia y que, en estos momentos, se encuentran otros actores armados ilegales haciendo presencia. Por lo cual, los hombres y mujeres de las FF.MM se encuentran ante un gran desafío donde la capacidad armado no será el factor más relevante, sino sus habilidades y principios impartidos desde las instituciones para llegar a población civil.

4. ¿QUÉ ES SEGURIDAD MULTIDIMENSIONAL?

La seguridad multidimensional es un término que nace durante la década del noventa debido a las adversidades a las que se enfrentaban los diversos países, modificando los actores que se percibían como una posible amenaza para hablar sobre una nueva generación de anomalías complejas, las cuales no estaban hasta

entonces contempladas dentro de los principales puntos de las agendas de los *decision takers*.

Sin embargo, en los principales organismos internacionales se comenzó a hablar formalmente de la seguridad multidimensional desde que en el seno de la OEA se hace énfasis en el término por parte de los jefes de los Estados miembros en una asamblea en Ciudad de México (2003). Por este motivo, la OEA define las amenazas como: “Conjunto de capacidades, intenciones, acciones actuales o potenciales que buscan impedir o interferir en el logro exitoso de los objetivos de un Estado/nación, grupo de Estados o el hemisferio en su conjunto” (OEA, 2003, párr.1). Asimismo, el concepto de seguridad multidimensional está enmarcado en cada país mediante cuatro pilares representativos, en donde cada uno describe un tipo de seguridad diferente, y cada concepción simboliza una responsabilidad especial para cada Estado.

Los puntos cardinales del esquema que representa la seguridad multidimensional son: la seguridad cooperativa, la cual hace referencia a los problemas de seguridad común; la seguridad democrática, tal rama hace hincapié en defender la democracia como valor elemental; la seguridad nacional, esta derivación presenta los puntos que se deben defender de la soberanía nacional; finalmente, la división de la seguridad humana. Esta última esfera se encarga de proteger a las personas en cualquiera de los ámbitos en donde haya riesgo y es la esquina de la matriz de la seguridad multidimensional que más subdivisiones trata como la seguridad económica, alimentaria, personal, política, comunitaria, de la salud y la ambiental (Fuentes, 2013).

Actualmente, uno de los campos de la seguridad multidimensional que más son afectados por las amenazas modernas es la seguridad humana. En efecto, la integridad humana es la subdivisión que hace alusión de que la persona es el eje central del Estado. Por ello, las instituciones públicas deben estar encaminadas a la defensa de ciudadanos salvaguardando la esfera económica, alimentaria, ambiental y de la salud. Bajo este enfoque, el componente social necesita reforzar el liderazgo, abordando a

profundidad aspectos como la ética profesional en cada uno de los campos y reforzando modelos de toma de decisiones, aspectos que en las FF.MM hacen parte del área de conocimiento ético-humanístico (Ardila, 2017).

5. PLAN VICTORIA PLUS, PIEDRA ANGULAR DEL PLAN DE CAMPAÑA

El *Plan Victoria Plus* es un plan de campaña estructurado para enfrentar los desafíos y retos que se manifiestan en el escenario nacional contemporáneo, particularmente el generado después de la Firma del Acuerdo Final de Paz. Su antecesor, el *Plan Victoria* fue una estrategia que se estructuró desde 2011 pero se lanzó oficialmente en 2012, periodo en el que los altos mandos militares se reunían en sesiones conocidas como Comités de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-I) con el fin de analizar minuciosamente la situación vinculada con la seguridad y defensa en Colombia (Mejía, 2018).

En el seno de las FF.MM se dictaminó establecer una estrategia prospectiva para hacerles frente a las amenazas nuevas o permanentes que se generan después de las negociaciones de paz. El plan es producto las campañas conocidas como *Espada de Honor I, II, III y IV*, todos manifestaron resultados positivos frente al debilitamiento de las estructuras armadas insurgentes, pues se concertó determinar los principales objetivos como los Grupos Armados Organizados -GAO- mediante esfuerzos conjuntos (Mejía, 2018). Como ejemplo de lo anterior, se destacan la Operación Relámpago Rojo, Operación Mayor Zeus, Operación Agamenón II, Plan Escudo Democrático, Plan Horus y las Campañas Atlas y Campañas de Fe en la Causa (Mejía, 2018). El principal objetivo es generar una estabilización y el control de territorios marginados o damnificados por la violencia.

Es así, que el liderazgo militar y el fortalecimiento de este por medio de los procesos de educación, resulta importante para efectuar cualquier tipo de operación. Por ende, se puede inferir que todos los objetivos de cualquier plan de acción de naturaleza militar están directamente enlazados con el liderazgo, pues por medio de este componente de carácter ético y moral se logra organizar, guiar y orientar a las tropas a conseguir los objetivos planteados.

Asimismo, para identificar la cercana relación que hay entre el liderazgo y las operaciones militares es necesario remitirse a los postulados de Freedman (2017) y Heuser (2010), autores que sustentan que las buenas estrategias son directamente proporcionales a la calidad de liderazgo que un jefe logre ejercer. En este sentido, el compromiso, la disciplina y la responsabilidad de los subalternos deben ser aspectos reversibles en un líder.

6. PROYECCIÓN DE LAS FUERZAS MILITARES

Colombia se proyecta como un actor clave en el escenario regional y extracontinental en materia de seguridad y defensa. Por lo anterior, se debe evaluar esta noción desde la esfera de la cooperación de Colombia con la OTAN. Bajo ese orden de ideas, el Ejército se proyecta para el año 2030 como un ejército Multimisión, producto de la modernización generada desde el Comando General de las Fuerzas Militares. En concordancia, hoy en día Colombia es el único “socio global” de la organización militar más importante del mundo, la OTAN (Jiménez & Acosta, 2018). Actualmente, los líderes de las diferentes Fuerzas son referentes en la región por el éxito operacional durante el desarrollo de la misión.

En consecuencia, participar en bloques de cooperación militar son indicios del buen resultado de las capacidades y habilidades de liderazgo militar reflejados a nivel internacional y en diferentes escenarios globales. En este sentido, el componente humanístico más que las de sus equipos, se deben reforzar permanentemente ya que las estrategias y métodos empleados en el escenario operacional a la par de las grandes potencias militares deberán ser redimensionadas conforme a los manuales militares de la organización, teniendo en cuenta que para EE. UU y la Unión Europea -UE- la educación y la formación profesional es un elemento importante para el desarrollo de las capacidades de dirección.

En un futuro próximo, el rol del liderazgo militar jugará un papel aún más importante en vista de que, las percepciones, habilidades y cualidades del líder de turno servirán para que la institución militar colombiana tenga un buen desempeño en las

operaciones que participen. El suceso anterior representará nuevos retos para los líderes militares colombianos, puesto que su carisma y capacidades deberán funcionar de forma óptima para que los subalternos se acostumbren rápidamente a los nuevos procesos que la organización internacional exige.

7. ESTABILIZACIÓN DEL TERRITORIO

Los principales desafíos son dos: el control y estabilización del territorio. Según los planes de campaña, la estabilización del territorio se interpreta como “mecanismos para la construcción de la paz en: seguridad, justicia, bienestar social, desarrollo económico, infraestructura, fortalecimiento institucional” (CGFMC, 2017, párr.16). Para lograr esta meta, de acuerdo con lo expuesto por el Comando General de las FF.MM, el Estado cuenta con alrededor de 65,000 efectivos desplegados estratégicamente para hacerles frente a las amenazas que se presenten en aire, mar y tierra.

De la misma manera, estas personas encargadas de impulsar la estabilización, están desdoblados en aproximadamente 17 demarcaciones de atención prioritarias, las cuales se encuentran distribuidas en 12 áreas terrestres y 5 marítimas. Además, el procedimiento descrito debe estar acompañado por el mejoramiento infraestructural de las vías de acceso que proporcionan el ingreso a circunscripciones veredales y a otros puntos rurales a normalizar. Bajo ese orden de ideas, lo ideal es construir al menos 350 kilómetros de carreteras para facilitar el acceso a las porciones marginales o periféricas de Colombia (CGFMC, 2017).

Por lo tanto, la estabilización comprende la óptima securitización del territorio. Este desafío no solo se logra por medio del componente armado, sino que requiere fortalecer estrategias como la implementada por el Ejército Nacional como bien lo son las “Campañas de Fe”, también conocidas como “Campañas de Fe en la Causa”, debido a que uno de los desafíos que tienen las instituciones estatales responsables de mantener e impulsar el bienestar social es el desarrollo infraestructural acompañada de la consolidación de seguridad común en los sectores periféricos que se encuentran alejados de los núcleos urbanos.

Las “Campañas de Fe” son “una iniciativa que busca garantizar territorios de paz, mediante herramientas que acercan la institucionalidad a la comunidad, a través de actividades de aproximamiento que generen bienestar social, focalizando la oferta estatal y privada principalmente en las comunidades de mayor vulnerabilidad” (Ejército Nacional de Colombia, 2016, párr.3). Estas han generado resultados satisfactorios en departamentos como Nariño y Valle del Cauca (Ejército Nacional, 2016).

Por ejemplo, en Nariño, desde el 2012 hasta el 2016, movilizaron 12.000 integrantes en 10 municipios. En este las autoridades estiman la inversión de alrededor de 1.136.516.469 mil millones de pesos. Asimismo, cerca de 1.461.000.000 millones de pesos se destinaron para respaldar programas productivos que favorecen a cerca de 8.400 habitantes, 1.310 familias, productores, desplazados, afectados por el conflicto interno e indígenas (Ejército Nacional, 2016).

En consecuencia, la finalidad principal del Ejército Multimisión en la esfera social a largo plazo será el de hacerle frente a cualquier reto que pueda afligir la seguridad humana de las comunidades colombianas. Debido a que, actualmente emergen desafíos que no necesariamente se pueden combatir por medio del uso de armas, sino que se requiere de ciertos procesos especiales (control, estabilización e intervención) para encarar un sinnúmero de amenazas que alcanzan a perjudicar a Colombia en todo lo que gira en torno a los ámbitos ambientales, alimentarios, económicos, políticos, de la salud y comunitaria.

Al respecto, cabe preguntar ¿Cuáles son las zonas o sectores que necesitan la estabilización? Es de señalar que, las áreas que precisan de una intervención inmediata son los territorios del occidente y oriente del país, más precisamente a territorios aledaños a la frontera con Venezuela y la región de la costa pacífica colombiana, donde organizaciones ilegales se disputan el control territorial. Por ejemplo, en la región que conforman los departamentos de Arauca, Cesar, La Guajira y Norte de Santander, delinquen de manera permanente el Ejército de Liberación Nacional y el Ejército Popular

de Liberación (también conocidos como “Los Pelusos”), además de otras asociaciones dedicadas al narcotráfico y el tránsito ilegal de migrantes venezolanos (De la Corte & Blanco, 2014).

Tal suceso genera un desbalance a lo largo de la frontera, donde la seguridad humana se ve directamente afligida, contemplando que varias subcategorías de esta rama de la seguridad multidimensional, especialmente la seguridad ambiental, alimentaria y de la salud se han visto alteradas negativamente producto del sinnúmero de acciones prohibidas ejercidas por los grupos armados organizados. De hecho, las complicaciones aumentan hoy debido al incremento exponencial de la migración venezolana. Considerando que, la violencia aumenta paulatinamente con el paso de los días, los impedimentos de índole económica como el desempleo, la falta de oportunidades y el reducido número de incentivos son factores de inestabilidad.

Por otra parte, en la costa pacífica, precisamente en los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y el Valle del Cauca, yacen fenómenos similares a los de la frontera con Venezuela, debido a que en este paraje suelen delinquir otros grupos al margen de la ley como el Clan del Golfo y disidencias de las Farc, entidades que usualmente transgreden las normas propuestas por el Estado en sectores académicamente conocidos como: “espacios vacíos”. Para entender el nocivo impacto que estos agentes irregulares han perpetrado en la región pacífica, es conveniente citar que estas congregaciones luchan entre sí para apoderarse de los corredores geoestratégicos que hay entre los límites que separan a Colombia de Ecuador y Panamá con la finalidad de mantener sus rutas de narcotráfico y defender los laboratorios donde fabrican y producen sustancias alucinógenas (De la Corte & Blanco, 2014).

En resumen, el escenario que enfrenta Colombia es incierto y desconocido, debido a que muchas de las amenazas armadas afectan la estabilidad territorial. En este sentido, es necesario fortalecer la seguridad en su conjunto partiendo por los factores que afectan a la seguridad individual, por ello el perfil ético y profesional de las fuerzas debe ser redimensionado en razón a los nuevos escenarios.

8. COMPONENTES DEL MANUAL DE LIDERAZGO: MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO 6-22 DE LA DOCTRINA DAMASCO

El escenario de transición apunta a establecer y consolidar la presencia institucional en los territorios donde otros actores ilegales hacen presencia y, que actualmente, se encuentran en disputa por Grupos Armados Organizados -GAO- (El Clan del Golfo, Los Pelusos y Los Puntilleros) y Grupos Delincuenciales Organizados -GDO-²¹ (Jiménez, Acosta & Múnera, 2017). Si bien se trata de un proceso de reorganización de los actores insurgentes para acoplarse a la situación coyuntural, son los problemas de carácter social e interno los que pueden afectar la seguridad nacional a largo plazo, por lo que se requiere de hombres y mujeres líderes que puedan enfrentar los desafíos que demanda el ambiente actual.

En mérito de conocer la problemática coyuntural por la cual atraviesa el país, en su primera fase, al Ejército Nacional de Colombia inició el proceso de consolidación de la doctrina Damasco el 28 de abril de 2016 mediante la Resolución 3402, donde se estableció por parte del Comando de Educación y Doctrina la revisión de la doctrina militar del Ejército Nacional con base a las necesidades del Estado en materia de seguridad y defensa. Para ello, la doctrina Damasco apuntó a recopilar la experiencia generada durante años de conflicto armado y prepararse ante desafíos operacionales futuros, como también implantar el concepto de “Fuerza Multimisión” (CEDOE, 2017). Por eso se estableció que:

[...] la evaluación, el planeamiento, el desarrollo y la difusión de la doctrina y otras publicaciones militares del Ejército mediante la regulación y direccionamiento de los procesos de generación y actualización, optimizando la instrucción, capacitación y entrenamiento del personal de la Fuerza con participación de los Departamentos, Comandos Funcionales, Unidades Operativas

21. Desde el Ministerio de Defensa Nacional se estableció una categorización de actores ilegales por medio de la Directiva Permanente No.15, donde establece que los Grupos Armados Organizados deben ser enfrentados por las Fuerzas militares, y los Grupos Delincuenciales Organizados por la Policía Nacional. (Ministerio de Defensa Nacional, 2016)

Mayores, Unidades Operativas Menores y Unidades Tácticas. (CEDOE, 2017, p. 9).

Esta revisión doctrinal iniciada por el ejército de tierra motivó la iniciativa de establecer una Doctrina Conjunta, o posiblemente también llamada Doctrina Púrpura, con el fin de establecer una serie de manuales que integren todas las Fuerzas y estandarice los procesos de formación y educación, justamente como lo establece Damasco para el ejército de tierra.

8.1. COMPONENTES DEL MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO 6-22

Luego de haber abordado el tema sobre liderazgo militar expuesto en el primer apartado, a continuación, se describen sucintamente cada uno de los componentes presentados en el manual con la finalidad de esclarecer una idea de lo que representa el significado del liderazgo desde el punto de vista doctrinal empleado actualmente por el Ejército Nacional de Colombia.

En principio se aborda la definición de liderazgo militar comprendida como “la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (CEDOE, 2017, p.12). Un concepto que no se distancia de los aportes establecidos en el primer apartado, sino que mantiene una perspectiva teórica influenciada por la visión norteamericana. De la misma forma, lo característico de Damasco, son los valores transversales supeditados al poder civil que, en todo caso, no pierde la esencia propia de naturaleza militar (CEDOE, 2017).

A lo anterior, se debe resaltar que Colombia a nivel latinoamericano es uno de los países con la democracia más longeva, es decir, que su sistema político no se ha interrumpido por algún tipo de dictadura o régimen, lo cual evidencia el respeto al poder civil por parte de las Fuerzas, uno de los componentes militares transversales de la doctrina. Según el Instituto Gallup, en el año 2016 las FF.MM alcanzaron un nivel de credibilidad superior al 70%, por encima del Congreso, el sistema judicial y los partidos políticos (“El 73% de los colombianos tiene una imagen [...]”, 2016).

Ahora bien, cabe preguntar ¿Cuál es el propósito del fortalecimiento del liderazgo? El rol de líder es un factor esencial en el momento de la toma de decisiones, por lo cual el análisis de costo-beneficio sobre cualquier tipo de acción de orden militar es un aspecto imperativo que debe desarrollarse. Tales circunstancias donde la capacidad operativa y experiencia profesional juegan un papel esencial, también lo hace el pensamiento prospectivo y criterio, una capacidad desarrollable que permite reconocer, identificar y tomar la mejor decisión a favor del cumplimiento de su misión. En este contexto de pos-acuerdo, el rol como líder es un aspecto clave para la resolución de contingencias sociales, todo bajo el marco normativo nacional y, en este sentido, se aborda los siguientes puntos claves.

9. LA AUTORIDAD Y UNIDAD DE MANDO

La autoridad y unidad de mando son aspectos esenciales en el ámbito militar, debido a que la comunicación y habilidades a la hora de entablar diálogos con los subalternos son los medios para fortalecer las relaciones interpersonales en función de los requerimientos institucionales. Se resalta que, el éxito del líder es lograr la sinergia operativa con las personas a su cargo, siguiendo los lineamientos preestablecidos en la institución. En la autoridad, entendida como la facultad de mando ejercida legalmente para dirigir, y la unidad de mando, como la organización de la autoridad de manera jerarquizada, son factores esenciales para el desarrollo de las operaciones en el marco del cumplimiento de los Derechos Humanos (DDHH) y Derechos Internacional Humanitario (DIH) (CEDOE, 2017).

Al respecto, se tienen presentes dos componentes básicos: primero, el liderazgo involucra al menos dos o más actores, donde se encuentran los conductores y seguidores. Esta relación es esencial para generar un equilibrio en la consecución de los objetivos, ya que como se mencionó previamente, el vínculo entre jefes y subalternos debe estar planteado como una relación equilibrada en la que prevalezca la unión. Por lo tanto, los líderes y subalternos deben establecer un ambiente de armonía donde predomine la cohesión, la confianza y la comunicación (CEDOE, 2017).

La autoridad y la unidad de mando serán factores preponderantes para que la persona encargada de ejercer el liderazgo militar pueda fomentar los lazos entre jefes y subordinados. Esta conexión es esencial para que las comunicaciones entre los miembros de la fuerza puedan implementar estrategias para encarar las entidades delictivas que constantemente perjudican al país en el contexto del pos-acuerdo.

9.1. LA INFLUENCIA.

Lo más importante de la influencia del liderazgo militar es la capacidad del jefe para establecer una relación cercana con sus hombres. Por eso, llevar a cabo diversas labores con motivación, voluntad y buena actitud, es una forma de aumentar la confianza e influencia. Si bien es difícil para el líder influir en sus subalternos debido a que las capacidades de comunicación pueden variar, se cuentan con herramientas como la exaltación de los valores individuales e institucionales como medio de conducción (CEDOE, 2017).

Uno de los objetivos importantes es asegurar que en las instituciones se hagan esfuerzos educativos para evitar que se propague el liderazgo tóxico, un tipo de direccionamiento negativo caracterizado por el egoísmo. Por lo anterior, debe fortalecerse la relación entre líder y subalterno, en la cual los superiores deben evitar actitudes profundamente egocéntricas, el desinterés y el empleo de medios coercitivos, para dar prioridad a la unidad grupal. Es trascendental evitar el liderazgo tóxico, puesto que estas actitudes negativas producen efectos adversos en los seguidores (CEDOE, 2017).

Para las operaciones militares que se realizarán durante el pos-acuerdo, la influencia que el líder militar logre desarrollar en sus aprendices es fundamental. Debido a que, cada miembro del grupo responsable de llevar a cabo las misiones deberá aprender sobre cómo hacerles frente a agentes de tipo "VICA". Motivo por el cual, adquirir y adoptar cualidades de una persona que está preparada física y psicológicamente para enfrentar estos desafíos

será primordial para que los subordinados se adapten al nuevo entorno y puedan alcanzar las metas planteadas. Luchar contra el liderazgo tóxico también es una tarea relevante para las instituciones que forman a los líderes, debido a que para alcanzar las metas propuestas el Estado debe contar con personas responsables, fieles y leales, encargados de fomentar un buen entorno laboral.

9.2. LÍDERES Y VALORES.

En primer lugar, los valores y regulaciones que los líderes deben tener en cuenta son las normativas y parámetros expuestos en la Constitución Política de Colombia, en efecto el liderazgo militar está encaminado a salvaguardar a las personas encargadas de dirigir y administrar las instituciones estatales colombianas. En este sentido, de forma paralela, los líderes militares deben contar con el coraje para llevar a cabo operativos trascendentales en pro de la seguridad y la defensa nacional. Asimismo, necesitan capacidades de adaptación e innovación para hacerle frente a los desafíos tradicionales y nuevas amenazas. Los líderes no deben dejarse llevar por los vicios, el ocio o realizar actos de mala conducta. Estos, además, deben ser coherentes y justos con las personas. A fin de cuentas, deben contar con habilidades físicas y psicológicas para que sus subalternos los sigan sin importar el riesgo o la labor asignada (CEDOE, 2017).

En el pos-acuerdo, los valores transmitidos por los líderes son importantes para que los parámetros y reglamentos establecidos por el Estado sean seguidos a cabalidad por los subordinados. Tal suceso proporcionará cierto grado de confianza tanto para los jefes como para sus subalternos, debido a que, todo operativo debe estar encaminado a respetar la constitución y a obrar a favor de los intereses nacionales, esto fortalece el orden, la discreción y educación para las tropas.

Por lo anterior, Damasco plantea los siguientes tipos de liderazgo:

9.2.1. LIDERAZGO SITUACIONAL.

En el marco del liderazgo situacional, el líder militar debe tener la destreza para combinar los conocimientos adquiridos en la academia, los entrenamientos y sus experiencias personales en cada una de las situaciones que se le presenten. En este entorno, la responsabilidad en el momento de la toma de decisiones es un aspecto central, pues el principal objetivo es afrontar los obstáculos y abordar desafíos para alcanzar objetivos operacionales.

Bajo ese orden de ideas, los tomadores de decisiones deben emplear su capacidad de análisis y la motivación para adaptarse a situaciones complejas en escenarios atípicos. De acuerdo al medio, el líder no sólo tendrá la responsabilidad de acoplarse a las situaciones extraordinarias, sino que debe hacer hasta lo imposible para que sus seguidores se logren acondicionar a los nuevos parámetros que les ofrecen los panoramas modernos (CEDOE, 2017).

9.2.2. LIDERAZGO INFORMAL Y COLECTIVO.

En la nueva doctrina militar de Colombia se destacan dos tipos de liderazgos, en primer lugar, está el liderazgo informal y el colectivo. El primero se concentra en la autoridad y experiencia, mientras que el colectivo hace referencia a las cualidades que tiene el líder para sincronizar a los miembros de un equipo para conseguir metas comunes y beneficiosas para la institución.

El segundo, hace alusión a que el grado de liderazgo es directamente proporcional a la experiencia profesional. Por ende, entre más antigüedad tenga un individuo en una institución militar, más será su experiencia y conocimiento. No obstante, la persona encargada de ejercer el liderazgo no se puede quedar únicamente desarrollando habilidades físicas, debe entonces explotar su potencial como buen comunicador para poder transmitir a sus subalternos el conocimiento empírico que ha logrado acumular con el paso de los años (CEDOE, 2017). Cada tipo de liderazgo se especializa en desarrollar aptitudes y capacidades para hacerles frente a múltiples amenazas desplegadas en escenarios poco frecuentes. Cuestión

por la cual, los diversos liderazgos son prácticos para respaldar y adoctrinar a los seguidores en cualquier de los operativos que se asignen.

9.3. EL MANDO Y EL LIDERAZGO.

El mando y el liderazgo representan dentro de las instituciones militares una autoridad y una promoción, dado que es una entidad totalmente jerarquizada la cual tiene como propósito asegurar las metas estatales desde la esfera militar. Por consiguiente, el mando es “la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación” (CEDOE, 2017, p.19).

Asimismo, las instrucciones son los medios que utilizan los altos mandos militares para comunicar lo que se requiere para ejecutar una acción de acuerdo a una situación particular, ya sea de carácter administrativo o militar. Por lo anterior, respetar la cadena de mando en el Ejército es fundamental, pues superiores y subordinados deben trabajar juntos para fortalecer la cooperación. Sin las instrucciones no se puede actuar y sin las capacidades de los subalternos las operaciones en distintas esferas no podrían alcanzar los resultados esperados (CEDOE, 2017).

9.4. MODELO DE LIDERAZGO.

Entre los requisitos que un líder debe cumplir para ser un “modelo a seguir” se encuentran los atributos y las competencias. Las primeras, se relacionan con el carácter, la presencia y el intelecto. En primera medida, se encuentra el carácter, particularidad que se enfoca en determinar la identidad y valores de los tomadores de decisiones. De forma subsiguiente, el segundo atributo es el de la presencia, cualidad que se refiere a las acciones, apariencia y habilidades orales y escritas del líder. Por último, la tercera característica de un líder es el intelecto, herramienta que les permite desenvolver su pericia mental y social para dirigir.

Con la instrumentalización de atributos y competencias, el líder podrá guiar a sus subalternos para que las reglas se cumplan,

los procedimientos se sigan y para que haya un trabajo en equipo suficiente complementado por la armonía, los vínculos estables y extraordinarios canales de comunicación. En conclusión, los atributos determinan cómo los líderes e individuos aprenden y se comportan en un contexto específico. Igualmente, tales atributos les permiten a los jefes dirigir correctamente, ya que con estos elementos podrán destacarse en diferentes situaciones y hacer que sus seguidores también lo hagan (CEDOE, 2017).

Del mismo modo, son tres talentos a fortalecer, entre los cuales se encuentra la habilidad de desarrollar, liderar y lograr. Las propiedades del líder servirán en el corto y mediano plazo para mejorar el entorno laboral, implementar estrategias para hacerle frente a las problemáticas que emergen en cada ámbito y para conseguir objetivos de corte organizacional. Por lo tanto, las 3 funciones se emplean para abordar los diversos cambios que surgen en la institución militar, instante en el cual es clave observar y evaluar cómo el líder puede transmitir conocimientos y otro tipo de información para poder liderar debidamente. A fin de cuentas, estas tres características servirán posteriormente para formar líderes y tener éxito en ambientes poco comunes para los militares con altos y bajos rangos (CEDOE, 2017).

Finalmente, el militar debe contar con la aptitud, vocación y voluntad para desarrollar las competencias y ejercer su rol en todos los niveles de la institución, aspectos que también deben ser aplicados fuera de las entidades. En segunda medida, el individuo debe realizar evaluaciones para determinar si cuenta con las capacidades suficientes para cumplir con sus responsabilidades como jefe. Puesto que, la autocrítica a manera de retroalimentación es la mejor forma de determinar sus debilidades y fortalezas, las cuales en el corto plazo deberán ser mejoradas para adaptarlas a la situación y óptimo ejercicio de su rol.

En esta esfera, lo primordial es identificar el desarrollo de habilidades de líderes para tomar decisiones acertadas en el momento de entrar en contacto con personas que estarán bajo su cargo a lo largo y ancho de las operaciones que se establecen de

cara a los retos que las autoridades deberán enfrentar en el pos-acuerdo (CEDOE, 2017). Asimismo, en un futuro próximo, todas las personas que se postulen a cargos institucionales deberán ejercer cierto tipo de liderazgo para cumplir con las labores asignadas. Por lo anterior, todo individuo que quiera desenvolverse profesionalmente en un cargo que implique ejercer cierto tipo de liderazgo deberá ser puesto a prueba para asegurarse de que es capaz de trabajar bajo presión, experiencia que lo formará para finalmente desenvolverse en entornos VICA.

10. IMPACTO DE LA DOCTRINA DAMASCO SOBRE LOS PROCESOS DE EDUCACIÓN MILITAR PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Por lo anterior, la educación adquiere relevancia para la profesionalización de las Fuerzas, esto entendido como un procedimiento especializado donde son utilizadas técnicas o estrategias académicas y pedagógicas para transmitirle una serie de conocimientos al estudiante (Cartagena, 2017). Por lo tanto, se puede inferir que la educación militar tiene la finalidad de reforzar la doctrina, es decir, fortalecer una serie de conocimientos y fundamentos teóricos y prácticos, intereses, objetivos, principios y valores. Conforme a la situación coyuntural generada tras el conflicto armado, el Congreso de la República de Colombia decretó la Ley 1862, del 4 de agosto de 2017, la citada “Por la cual se establecen las normas de conducta del militar colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar”, a saber:

Artículo 2. Comportamiento militar. El militar ajustará su comportamiento a la ética, disciplina, condición, principios, valores y virtudes característicos de las Fuerzas Militares.

Parágrafo. La formación en ética militar es obligatoria y corresponde al Comando General de las Fuerzas Militares, liderar, orientar y desarrollar planes de formación permanente, programas de capacitación, actualización y profundización en ética militar.

A lo anterior, se presenta un componente clave para fortalecer el liderazgo militar y la ética militar. Por lo tanto, en

el marco de la implementación del *Manual Fundamental del Ejército 6-22 Liderazgo* y los acercamientos relacionados en la cooperación militar con la OTAN, Damasco puede representar bases referenciales para la construcción de una Doctrina Conjunta, en la cual se deben estructurar los principios fundamentales relacionados al liderazgo en las diferentes Fuerzas con el fin de fortalecer la doctrina de las FF.MM colombianas a partir de sus capacidades y experiencia adquirida en los escenarios complejos. Un proyecto que se encuentra alineado a los nuevos desafíos planteados en el sistema internacional.

Con base a lo anterior, podemos afirmar que: a) el concepto de liderazgo es cambiante y se ajusta a las necesidades y retos coyunturales, tanto en el sector civil como en el militar. Por lo tanto, debe existir un redimensionamiento permanente en las escuelas de formación y capacitación dentro de las FF.MM con el fin de que estas instituciones se adapten a los nuevos desafíos; b) el nuevo escenario generado tras la firma del Acuerdo Final de Paz requiere el fortalecimiento de la educación en materia de liderazgo, debido a que el principal reto que se presenta está relacionado a la reconstrucción del tejido social; c) la implementación de la Doctrina Damasco, especialmente el manual referente al liderazgo militar, pueden ser las bases para la conformación de una doctrina conjunta debido a que establece componentes generales.

Finalmente, las cualidades y características del líder militar serán factores preponderantes para enfrentar cada uno de los retos que surjan en los disímiles teatros de operaciones que emergen en el pos-acuerdo. Igualmente, las competencias de la persona encargada de ejercer el liderazgo militar. Por lo anterior, cabe destacar que, cada uno de los cursos dirigidos a militares y civiles es de gran importancia, pues su impacto en la esfera social y militar tendrá de algún modo resultados positivos para el bienestar social colombiano.

11. EL PAPEL DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA “GENERAL RAFAEL REYES PRIETO” PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO MILITAR

En el caso colombiano, las FF.MM tienen la ventaja de contar con instituciones de alto nivel académico para profesionalizar,

guiar e instruir a su personal de ideas directamente enlazadas con la situación actual de las Fuerzas, su misión, visión y proyección. Un ejemplo claro de una de las instituciones que promueven la educación militar en Colombia es la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, institución pública de educación superior que tiene como objetivo la formación y capacitación de “los oficiales superiores de las Fuerzas Militares como comandantes integrales, líderes y estrategas, expertos en el planeamiento y la conducción de operaciones conjuntas y asesores en seguridad y defensa nacionales; además contribuye a la creación de una cultura en defensa y seguridad en la ciudadanía” (Escuela Superior de Guerra, 2018, párr.1).

Actualmente la institución profesionaliza militares y civiles como: “líderes estratégicos militares y civiles nacionales e internacionales para afrontar los desafíos a la Seguridad y Defensa Nacionales, a través de programas interdisciplinarios de educación” (Escuela Superior de Guerra, 2018, párr.9), mediante una amplia oferta académica que contempla diplomados, especializaciones y maestrías vinculadas con la Seguridad y Defensa Nacionales, la Estrategia y la Geopolítica, la Ciberseguridad y Ciberdefensa, y los Derechos Humanos (DDHH) y Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA). De este modo, cabe mencionar que cuenta con una amplia lista de convenios internacionales, los cuales complementan la formación de cada estudiante por medio de actividades académicas como seminarios, conferencias, foros y otros encuentros.

Igualmente, para proyectarse académicamente, se fomentan y promueven los ambientes para el desarrollo de debates argumentativos y el intercambio de conocimientos en todas las Fuerzas, incluyendo oficiales de otros países que aplican a programas de intercambio para aprender de la experiencia adquirida. Por ende, es importante para dicha institución impulsar la investigación sobre temáticas afines a la geopolítica, la seguridad y la defensa, la seguridad hemisférica y las nuevas amenazas.

En el caso particular de la oferta institucional militar se encuentran: el Curso Estado Mayor (CEM); Curso de Altos Estudios

Militares (CAEM); Curso de Información Militar (CIM); Curso Avanzado de Información para Profesionales Oficiales de Reserva (CAIMPOR) y Curso Integral de Defensa Nacional (CIDENAL). Todos estos coordinados bajo el modelo educativo que busca la proyección nacional e internacional de la Escuela en el ámbito militar.

11.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

El Proyecto Educativo Institucional “PEI” es un documento empleado para orientar los programas educativos que se ofrecen en las instituciones académicas. Ese documento rector identifica las estrategias pedagógicas que se deben seguir para el óptimo aprendizaje de los estudiantes. También es efectivo para que las directivas institucionales reconozcan cuales son los recursos materiales e intelectuales con los que se dispone. De la misma manera, establece los principios y reglamentos que debe seguir la comunidad para satisfacer las necesidades educativas (Ministerio de Educación, 2018). En este sentido se plantea la proyección de un proyecto educativo en la Escuela Superior de Guerra conforme a lo estipulado por el Ministerio de Educación colombiano y la naturaleza propia de la institución.

La visión a 2030 que tiene la Escuela Superior de Guerra es la de posicionarse como una institución altamente competitiva a nivel nacional y regional encargada de formar profesionales emprendedores, con alta capacidad de análisis y con las competencias de contribuir al país desde el punto de vista de la seguridad y la defensa nacional (Escuela Superior de Guerra, 2018). Dicho esto, los principales centros de formación deben evaluar, complementar y aportar al perfil profesional acorde a las necesidades del servicio, teniendo en cuenta que el recurso base es imprescindible de la institución es el componente humano. Desde esta lógica, la educación militar se convierte en una herramienta ineludible para la profesionalización del individuo apuntando a los más altos estándares éticos y morales, conservando la esencia natural de lo que significa ser militar por vocación.

Siguiendo el Marco Estratégico establecido en el Plan Estratégico ESDEGUE 2030, el cual establece que las actividades académicas deben:

[...] orientar la formación de nuestros comandantes como líderes integrales y estudiantes con una visión amplia y holística del Estado en aras de generar una cultura en Seguridad y Defensa, así como de los más prestigiosos centros de pensamiento estratégico en este campo. Los soportes fundamentales se encuentran en la ética y honestidad con que se desarrollan las actividades, generando en el estudiante un pensamiento crítico y estratégico, donde la innovación y los deseos de ampliar el conocimiento serán la impronta de los egresados de la Escuela. (Escuela Superior De Guerra, 2016, p. 3).

Por otra parte, el Reglamento de Investigación 007 de la Escuela Superior de Guerra, el cual promueve la Investigación Formativa, ordena fomentar la publicación de productos de investigación (libros, capítulos de libro, artículos de investigación, eventos científicos) enfocados a la línea de “Educación militar, liderazgo y doctrina” del área de Seguridad y Defensa. Desde este enfoque, se pretende fortalecer el proceso M02 -programas de investigación-, catalogado así por el sistema de gestión de calidad, acorde a la misión institucional la cual se proyecta a enfrentar los desafíos de la Seguridad y Defensa Nacional.

En este sentido el Departamento de Ética y Liderazgo, en función con lo establecido en el Plan Estratégico ESDEGUE 2030, tiene la necesidad de abordar temas de investigación y fortalecer la formación en aspectos tales como el liderazgo militar, la educación militar, la doctrina, las humanidades, la ética y los valores militares, más aun contemplando la implementación de la nueva doctrina y el redimensionamiento de la misma conforme a los requerimientos anteriormente mencionados.

11.2. IMPACTO DE LA DOCTRINA.

Teniendo en cuenta lo expuesto se pueden evidenciar, dos aspectos claves producto de la implementación de la Doctrina: la necesidad de redimensionar el área de formación Socio-Humanística y la de establecer una doctrina conjunta que integre la participación de todas las Fuerzas para fortalecer el componente Socio-Humanístico.

Respecto al primer punto, el Departamento de Ética y Liderazgo, desde el año 2018 ha propuesto un plan de redimensionamiento en el área Socio-Humanística para el 2019, lo cual implica fortalecer las horas cátedra en materias como Ética General, Mando Militar y Liderazgo, contemplando los nuevos desafíos sociales, donde el profesional militar emplee las capacidades como el pensamiento crítico y prospectivo para la toma de decisiones.

En este sentido, la Escuela ha fortalecido convenios y proyectos con instituciones especializadas en la materia, lo cual les abre puertas a docentes y estudiantes desde el punto de vista académico e investigativo. Como producto, hoy en día el *King's College* de Londres en, Reino Unido, un instituto público de educación superior especializada en investigación relacionadas en temas de ética militar y liderazgo, ha establecido acercamientos de intercambio docente con su centro de investigación *Centre for Military Ethics*. Este último, tiene como objetivo "fomentar la conciencia sobre la ética y promover decisiones efectivas desde el punto de vista de la ética en los entornos militares" (*Centre for Military Ethics*, s.f, párr.1). El objetivo, es fortalecer las capacidades de liderazgo y la ética militar a través de intercambio de conocimientos.

Otro de los programas significativos se conoce como "Proyecto ISME", una iniciativa generada por asociaciones académicas enfocadas a la investigación, conocida también como *International Society for Military Ethics*. Este es un centro de investigación de ética militar y liderazgo que integra asociaciones privadas y públicas entre los que se encuentran el "AsiaISME" y el

“EuroISME”. En la actualidad, se pretende abrir un nuevo proyecto en el continente sudamericano “LatinoISME”. La intención es el intercambio de conocimientos y de información a nivel regional sobre temas afines a la ética militar, donde se aborda el liderazgo. Por otra parte, en un proceso de internacionalización de las Fuerzas, y a raíz de la iniciativa de revisión doctrinal y conforme a los acercamientos con la OTAN, se presenta la necesidad de la conformación de un centro de Doctrina Conjunta. Este centro de investigación y análisis tiene el objetivo de unificar todos los manuales implementados en cada una de las Fuerzas.

En resumen, las Fuerzas Militares requieren, mediante procesos de educación, la formación de militares con capacidades de liderazgo en los diferentes ámbitos sociales con el fin de afrontar los desafíos en materia de Seguridad y Defensa Nacional, brindando herramientas que sean coherentes y pertinentes con el contexto global para consolidar los objetivos nacionales. En este sentido, es imprescindible identificar el estado actual de los procesos de educación con respecto a la formación de líderes militares en el Ejército Nacional de Colombia tras el inicio de la implementación de la Doctrina Damasco.

En torno al liderazgo por medio de los manuales fundamentales que presentan los principales puntos de la Doctrina Damasco, son de gran utilidad para que el líder militar reconozca cuál es su posición y responsabilidades dentro de la institución militar. De la misma manera, los incisos expuestos, le ayudarán al líder de alguna u otra forma para que identifique cual es el perfil, la actitud y la personalidad que debe tener a la hora de comunicarse y entrar en contacto con sus subalternos para que estos alcancen las metas propuestas y puedan explotar sus capacidades al máximo.

La Doctrina Damasco será esencial para alinear y formar a los líderes militares que tendrán la responsabilidad de salvaguardar la seguridad nacional durante el periodo del pos-acuerdo. En vista de que, por medio de sus diversos componentes recientemente presentados esta doctrina servirá como punto de partida para que cada uno de los sujetos al mando desarrollen ciertas capacidades

y habilidades para guiar a sus subordinados con la finalidad de hacerles frente a las nuevas y tradicionales amenazas.

Por tal motivo, los manuales que exponen los pilares de la nueva doctrina militar serán útiles para que los tomadores de decisiones reconozcan cuáles son sus roles y responsabilidades no sólo en el ámbito militar sino también para contribuir en el círculo civil, suceso que tendrá un impacto dentro de la identidad de los agentes militares, pues el hecho de seguir una doctrina homogénea permitirá que se fortalezca el sentido de pertenencia y el patriotismo, motivo por el que habrá posiblemente una mejor actitud y desempeño por parte de las personas encargadas de llevar a cabo acciones a favor del bien común.

De forma paralela, la nueva doctrina servirá como punto de referencia para que cada uno de los líderes militares se acostumbre a los distintos escenarios que les ofrecen las nuevas amenazas, las cuales hoy cuentan con una naturaleza de tipo "VICA" (volátil, incierta, compleja y ambigua). Razón por la cual, estos se deberán preparar permanentemente para ser cada vez mejores profesionales desde el punto de vista psicológico y físico. En resumen, los tipos de liderazgo y las características expuestas en los incisos de la doctrina ayudarán de alguna manera a los jefes militares a conocer el perfil perfecto que un individuo encargado de ejercer el liderazgo militar debe poseer. Teniendo en cuenta lo anterior, los nuevos manuales funcionarán para que los jefes que ejercen autoridad sepan guiar y orientar profesionalmente a sus subordinados en cada una de las campañas y misiones en contra de las amenazas emergentes motivándolos, reconociendo sus fortalezas y creando estrechos vínculos empáticos para que el trabajo en grupo en cada uno de los teatros de operaciones se pueda ejecutar de forma extraordinaria.

En resumen, es importante reforzar los programas educativos de las instituciones militares, debido a que en el posconflicto emergen una serie de nuevos retos y desafíos que se tienen que enfrentar de alguna u otra manera. Por consiguiente, los programas de educación serán trascendentales para que los miembros de las fuerzas o civiles que se hayan vinculado para trabajar junto con las autoridades

aprendan a hacerles frente a las amenazas modernas siguiendo los lineamientos planteados en los diferentes manuales. Igualmente, por medio de ciertos perfeccionamientos a la educación se lograrán alcanzar estándares de excelencia, los cuales le proporcionarán una ventaja a las Fuerzas Armadas de Colombia para alcanzar un nivel académico similar al que están acostumbradas las escuelas de los países miembros de la OTAN, cuestión que llevará a los analistas, expertos y profesionales colombianos a aprender sobre nuevas estrategias y proyectos para abordar problemas modernos.

Además, con un incremento del nivel educativo, la institución se volverá en una entidad más competitiva, motivo por el cual podrá trabajar conjuntamente con universidades de su mismo nivel incentivando que estudiantes extranjeros de diversas universidades tanto de Latinoamérica como de Europa vengan a las instalaciones de la Escuela para cursar algunas materias, suceso que le da peso a la institución desde todo punto de vista. Otro tipo de actividades que se llevan a cabo para incrementar el conocimiento de alumnos y docentes, es por medio de la realización de conferencias, cátedras, foros y seminarios, congresos académicos que sin duda alguna hacen que estudiantes y profesores analicen, evalúen y reconozcan problemáticas contemporáneas (Escuela Superior de Guerra, 2018). La responsabilidad máxima de cada institución militar de carácter académico será difundir los ideales, propuestas y contenidos plasmados en los manuales fundamentales encargados de promover el orden, los cuales tienen como fin último preparar a los funcionarios militares colombianos a acondicionarse a las nuevas dinámicas que propone el entorno vigente.

12. CONCLUSIONES

El escenario de posconflicto representa una ventana de oportunidades para afrontar las problemáticas articuladas al conflicto armado y actividades ilegales, las cuales hacen parte del Sistema de Amenazas Persistentes (SAP), red de economías ilegales que funcionan para la financiación de estructuras armadas ilegales; entre estas se encuentran el contrabando, narcotráfico, secuestros, extorsión, tráficos de armas, etc. Dichas dinámicas ilegales han incidido en la

construcción de estructurar un marco de comportamientos sociales, económicos y políticos que afectan las actividades insurgentes de otras organizaciones, particularmente las relacionadas con los Grupos Armados Organizados (GAO) y Grupos Delincuenciales Organizados (GDO).

Ante lo expuesto, se considera como responsabilidad del gobierno de turno promover el liderazgo militar en cada una de sus escuelas superiores con el fin último de “favorecer la coordinación de la enseñanza en los diferentes niveles de formación, pudiéndose incrementar el desarrollo doctrinal para potenciar el liderazgo en la tropa, suboficiales y oficiales” (García-Guiu, 2012, p.10). El fin último es la proyección permanente frente a las “nuevas amenazas”.

Al respecto podemos encontrar un escenario particular: un ambiente social de inestabilidad producto de años de conflicto armado que ha determinado las relaciones sociales, económicas y políticas al interior del Estado. Por ello, el principal desafío es la recuperación del tejido social en zonas históricamente afectadas por la violencia y que, en estos momentos, se encuentran otros actores armados ilegales haciendo presencia en diversas latitudes de Colombia. Por lo cual, los hombres y mujeres de las FF.MM. se encuentran ante un gran desafío donde la capacidad armada no será el factor más relevante, sino sus habilidades y principios impartidos desde las instituciones para llegar a población civil.

En el marco de esta iniciativa el *Manual Fundamental del Ejército 6-22 Liderazgo* brinda indicios para establecer una doctrina conjunta, en la cual se establecen los principios fundamentales relacionados al liderazgo para todas la Fuerzas con el fin de fortalecer sus capacidades para sortear los escenarios complejos y relacionados con la consolidación de las aptitudes y rasgos a mejorar durante la formación profesional militar.