

# EL ANÁLISIS CUALITATIVO EN EL MANDO TIPO MISIÓN

## Qualitative analysis in mission-type command

Recibido: 13 / 04 / 2025 | Revisado: 29 / 08 / 2025 | Aprobado: 09 / 09 / 2025



Maryor (r) Germán Alberto Bermúdez  
Ordoñez, ENC  
Colombia

Correo: [ga.bermudez@uniandes.edu.co](mailto:ga.bermudez@uniandes.edu.co)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7162-154X>  
Afiliación: Universidad de Los Andes

El autor es mayor del Ejército de Colombia en situación de retiro y veterano de guerra. Máster en Construcción de Paz de la Universidad de los Andes. Máster en Educación de la Universidad Sergio Arboleda. Especialista en Administración de Recursos para la Defensa Nacional. Egresado como licenciado en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Como oficial del Ejército de Colombia fue oficial de operaciones de la Brigada Móvil de la Fuerza de Despliegue Rápido, comandante de batallones de operaciones terrestres. Profesor en la Escuela Militar de Cadetes y oficial enlace ante el Departamento de Estado a través del Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs (INL). A su vez, como maestro universitario en Colombia, se destaca por sus aportes y estudios en temas de educación, conflicto y postconflicto, los cuales ha expuesto en las

universidades de los Andes, Sergio Arboleda, Unicervantes, entre otras. De la misma manera, representó a las víctimas del conflicto armado a través de la ONG “Mil Víctimas” ante el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, ante la Jurisdicción Especial para la Paz, con su contribución en el informe titulado “Devastación de un pueblo: métodos y medios de guerra ilícitos empleados por las FARC”, visibilizando así a los militares víctimas de los artefactos explosivos improvisados. Es escritor y ha publicado diversos ensayos, artículos y libros, entre los cuales se destacan Perspectivas de la Pedagogía en Contribución de Paz e Iniciación, Muerte y Vida, y adelanta su tercer libro Disidente. En la actualidad, es profesor invitado en el Goetheanum, en Dornach, Suiza, donde imparte clases de pedagogía Waldorf para la contribución de la paz en los procesos de la educación básica, cátedra que imparte a profesores de diversas nacionalidades.



## RESUMEN

El documento revisa la Doctrina Militar clásica del Ejército, destacando su tradición y capacidad contrainsurgente. A partir de allí, presenta las novedades de la Nueva Doctrina destacando las variables sociales en ella involucradas, para referirse finalmente a los retos que supone la transformación de esta Nueva Doctrina en la cultura institucional del Ejército. Se concluye describiendo el perfil y las competencias del comandante militar para la Colombia del postconflicto; militares que comprendan la política profunda y sistemáticamente, y que conviertan al Ejército Nacional en una herramienta estratégica y exitosa para los fines políticos de paz que persiguen las autoridades civiles. Con estos elementos, el presente trabajo establece diferentes conceptos en un lenguaje claro que contribuirá a entender el cambio organizacional, promoviendo marcos conceptuales, estratégicos e incluso operacionales en los que se está evidenciando la transformación del Ejército de Guerra Irregular en un Ejército Multimisión.

**Palabras clave:** Mando tipo misión, escenarios, orden, control social del territorio, ciencias sociales

## ABSTRACT

The document reviews the classic Military Doctrine of the Army, highlighting its tradition and counterinsurgency capacity. From there, it presents the novelties of the New Doctrine, highlighting the social variables involved in it, to finally refer to the challenges posed by the transformation of this New Doctrine into the institutional culture of the Army. It concludes by describing the profile and competencies of the military commander for post-conflict Colombia; military personnel who understand politics deeply and systematically, and who turn the National Army into a successful strategic tool for the political peace goals pursued by the civil authorities. With these elements, this work establishes different concepts in a clear language that will allow understanding the organizational change, promoting conceptual, strategic and even operational frameworks where the transformation of the Irregular Warfare Army into a Multi-Mission Army is becoming evident.

**Keywords:** Mission command, scenarios, order, social control of the territory, social sciences

««●»»

## INTRODUCCIÓN

**U**n factor clave en el establecimiento de una paz duradera en Colombia será la orientación que el Estado dé a sus Fuerzas Militares. Al término del conflicto armado con las FARC y con el inicio de las negociaciones con el ELN, muchos se han cuestionado acerca de la labor que éstas, y en especial el Ejército Nacional, cumplirán en el postconflicto y sus nuevas realidades. El presente trabajo tiene como propósito revisar la transformación que vive el pensamiento estratégico militar colombiano, a través de la implementación del “MANDO TIPO MISIÓN” (Mejía, 2017, p. 95). Éste, constituye un cambio de paradigma bajo el cual el objetivo de la guerra ya no se limita a la derrota militar del enemigo, sino que se extiende a la creación de las condiciones para un nuevo orden social y político en paz, al tiempo que se incorporan en la cultura del Ejército elementos novedosos en cuanto a la concepción estratégica general del desarrollo de su misión.

Según Schmidt (2014), contrario a la idea más extendida, derrotar o someter a una fuerza enemiga no es el objetivo de ninguna guerra. El objetivo estratégico es recrear un orden estable que pueda ser sostenido sin una significativa participación militar constante del vencedor en el campo de batalla. La victoria militar así entendida, consiste en establecer las condiciones para el orden social y político que llega después de que se silencian las armas. Dicho de otro modo, la guerra constituye una actividad política, y debe ser luchada teniendo en mente su racionalidad y fines últimos, en función de los cuales deben tomarse todas las decisiones (pp.3-4).

En este proceso de toma de decisiones, es necesario destacar que la cultura del Ejército es de profunda tradición tecnocientífica, en la que los elementos cuantitativos tienden a tener un mayor peso específico en el proceso de toma de decisiones militares, y donde los aspectos tácticos acaparan la mayor parte de la atención. Esto funciona bastante bien cuando se trata de combatir la insurgencia y la criminalidad como enemigos del Estado con diferentes niveles de organización; de hecho, es un enfoque que difícilmente será abandonado en tanto sigan necesitándose el desarrollo de operaciones militares.

No obstante, el momento político actual exige enriquecer estas capacidades con una mentalidad cualitativa, en tanto la guerra es un fenómeno social. Por lo tanto, el logro de una paz estable en Colombia demanda comandantes militares que comprendan la política profunda y sistemáticamente, y que conviertan al Ejército Nacional en una herramienta estratégica exitosa para los fines políticos de paz que persiguen las autoridades civiles. La manera de hacerlo es comenzar a pensar en el contexto y establecer el rol que juega la capacidad militar en dicho contexto con las otras variables de la construcción de la paz.

De esta manera, el MANDO TIPO MISIÓN supone la concreción de la nueva Doctrina Militar, que presenta el cambio del concepto de “control militar de área” al de “control social del territorio”, el cual pone de manifiesto el pensamiento militar cualitativo, donde los métodos de las ciencias sociales constituyen herramienta promisoria para la institución militar.



## DESARROLLO

### LA DOCTRINA MILITAR

En primer lugar, hace falta destacar el carácter constitucional de las Fuerzas Militares, y de su papel dentro del ordenamiento más allá del conflicto armado. Es decir, la razón de ser y existir de las Fuerzas Militares, no se limita a librarse el conflicto armado con las guerrillas. Por lo tanto, es absurdo suponer su supresión o eliminación so pretexto de que se ha llegado a un escenario en el que todos los grupos insurgentes han sido disueltos de forma definitiva. Las tareas de defender la Constitución, “la integridad territorial y la soberanía nacional” (Constitución Política de Colombia, 1991, artículo 217) no desaparecen por mérito del éxito del actual proceso de paz, ni se olvidan por mérito de que el conflicto interno persista.

En todo caso, aún con una paz estable frente a los grupos insurgentes, seguirán existiendo diferentes amenazas a la población, la economía, la infraestructura y el ambiente (narco-tráfico, terrorismo, contrabando, tráfico de personas, minería ilegal, etc.). En otras palabras, en un país con tantas complejidades sociales, aún sin guerrillas, seguirá siendo necesaria la guerra hacia el combate de otras formas de crimen.

En el caso del Ejército, existe una Doctrina Militar, que es el conjunto de principios de acción que, bajo el mando de las autoridades civiles, definen la acción del Ejército a manera de ideas-fuerza y frente a las cuales se obtiene una noción de “victoria”. La doctrina es una guía para la acción, mas no un conjunto de reglas fijas. Establece un marco común de re-

ferencia para resolver problemas militares, al tiempo que establece fundamentos “tácticas, técnicas y procedimientos” (Mejía Ferrero, 2017, p.90).

Las nuevas realidades que suponen la paz permanente con las guerrillas ciertamente son razón poderosa para adelantar el replanteamiento de dichos principios. El énfasis ya no puede estar en el control territorial exclusivamente militar en un escenario de hostilidades con insurgentes. Sin embargo, hace falta ver que tal énfasis está impregnado profundamente en la cultura institucional del ejército. Un cambio doctrinal supone un cambio de visión de la victoria como el éxito en el combate a las guerrillas hacia algo distinto, que no será muy claro para la gruesa mayoría del personal militar.

En efecto, durante décadas el Ejército de Colombia basó su organización, entrenamiento, y preparación profesional en el método del combate irregular, cuyo principal fin era “ganar un espacio en el terreno, logrando deslegitimación del adversario, la protección de la población civil y sus bienes, la protección de los recursos del Estado, el debilitamiento organizacional y la derrota de los grupos insurgentes que amenazaran la nación. Esas han sido las bases de la Doctrina Militar, y son el alma del pensamiento de los soldados de Colombia hasta la actualidad. Bajo esta concepción, un comandante estaba obligado a tener una visión cuantitativa de ciertas variables (ver figura 1) para el desarrollo del análisis militar de una situación dada, con el único propósito de retomar el control del territorio.



Figura 1  
Desarrollo del análisis militar de una situación dada



Nota. Variables a considerar en desarrollo de operaciones militares con visión táctica- cuantitativa [1]

El documento que más claramente desarrolló este enfoque es el Reglamento de Operaciones y Maniobras de Combate Irregular EJC 3-10-1. Bajo el enfoque de esta reglamentación, desde el momento mismo de su planificación, las operaciones eran conducidas de manera bastante primaria, y solamente para garantizar el control de un área determinada y derrotar al adversario en cuanto a su estructura armada y sus fuentes de financiamiento. Los comandantes a todo nivel fueron dotados de una percepción estrictamente operacional de la situación del país, donde lo primordial era garantizar la integridad del territorio nacional y el orden constitucional a través de las armas.

Consideraciones estratégicas relacionadas con el aporte de esa intervención militar a la construcción de paz, a la seguridad alimentaria, o a la articulación institucional han estado totalmente ausentes del lenguaje y el pensamiento militar. Esta doctrina, tan largamente practicada, hizo muy difícil que los coman-

dantes se hicieran sensibles al contacto con la población civil. Con ello, para el militar ha resultado imposible auto percibirse como una fuerza social influyente en la realidad de las personas en cuyo territorio intervenía. Por eso mismo, no resultaba atractivo, ni para la institución ni para quienes la integraban, capacitarse en conceptos o herramientas que tuvieran el desarrollo social de los pobladores como elemento central.

#### EL EJÉRCITO Y SU TRADICIÓN CONTRAINSURGENTE

Para comprender la razón por la cual la Doctrina Militar ha consolidado esta cultura de pensamiento, hace falta reconocer que durante décadas el Ejército de Colombia se haya concentrado en actividades de “contrainsurgencia clásica”. Ésta, es entendida como el conjunto de teoría y prácticas desarrolladas en los contextos de guerras de liberación na-



cional (1944 – 1982), la cual constituyó un paradigma dominante durante la segunda mitad del S. XX (Kilcullen, 2006, p.111). Hubo un tiempo en el que se decía que la contrainsurgencia<sup>1</sup> era de interés solo para los historiadores. Pero con la gran densidad de conflictos dentro de la categoría de “guerra irregular” y la llamada “guerra contra el terrorismo” post 9/11, los métodos clásicos contrainsurgentes ganaron renovada atención académica.

Si bien es posible diferenciar una insurgencia “moderna” de una “clásica”, para el caso colombiano el enfoque clásico es completamente relevante por tratarse de un conflicto bajo el esquema de rebelión contra el statu quo de un Estado en funcionamiento. En él, no resulta viable ni la toma del control del Estado por parte de los rebeldes, ni la separación de una porción del territorio con fines de gobernarlo creando un Estado independiente. En el mundo, habrá muchas expresiones no clásicas de las insurrecciones, tales como aquellas que surgen tras la caída de un estado fallido, aquellas “de resistencia” frente a la invasión de una coalición de países, u otras en las que la insurgencia representa el statu quo y la contrainsurgencia el cambio revolucionario. Pero ninguno de ellos es el caso colombiano.

Sin embargo, la insurgencia colombiana actual recoge importantes características no clásicas que surgen de ciertos efectos de la globalización. Es el caso de los esquemas de cooperación insurgente transnacional<sup>2</sup>, así como el impacto de las comunicaciones basadas en Internet sobre variables de las guerrillas tales como financiamiento, promoción y publicidad de su causa rebelde, comunicación clandestina, inteligencia, así como el

desarrollo de su agenda internacional. Otra característica no clásica del caso colombiano puede ser el fenómeno paramilitar que hasta cierto punto rompe la relación binaria guerri-lla rebelde – Estado, así como la coexistencia de múltiples guerrillas con ideales revolucionarios no completamente compatibles entre sí.

En una perspectiva general, es posible establecer características de una concepción contrainsurgente más actual, que describa mejor la actuación del Ejército colombiano en el S. XXI, a partir del abordaje de dos frentes teóricos: El primero, que la insurgencia no es un concepto históricamente estático, de modo que en la medida que la insurgencia moderna resulte históricamente evolucionada y diferenciada, habrá necesidad de reinterpretar la concepción de contrainsurgencia. El segundo, que las características de una insurgencia determinada dependen de las características del Estado al cual disputa el control del territorio.

Al revisar ambos frentes en un contexto colombiano, según Kalivas (2006), se encuentra, por una parte, a una insurgencia fundamentalmente clásica, claramente jerarquizada y con líderes plenamente visibles, que interactúa con la población de manera predecible bajo el esquema control – colaboración y que basa su accionar en unidades militares capaces de pasar de la defensiva a la ofensiva, contrarrestados por fuerzas de seguridad especializadas para la ofensiva local y regional. Siendo insurrecciones originadas medio siglo atrás en el pasado, se ven naturalmente impregnadas por algunos caracteres no clásicos propios de los tiempos modernos, pero con-

1 Conjunto de medidas adoptadas para suprimir la insurgencia.

2 Se han comprobado importantes nexos de las FARC y el ELN con grupos como el IRA y la ETA para efectos de entrenamiento en prácticas insurgentes.

servando su carácter clásico y ajustándose a la teoría de la contrainsurgencia clásica.

Por otro lado, se encuentra a un Estado – Nación de características clásicas en lo que al Estado moderno se refiere; sensiblemente débil en muchos aspectos, pero suficientemente bien constituido para no ser un estado fallido; con muchas dinámicas de ilegalidad simultáneas que lo hacen particularmente complejo, pero finalmente clásico en lo que respecta a la contrainsurgencia. El conflicto colombiano ha sido, fundamentalmente, de guerrilla y Estado clásicos.

Es de destacar que algunos aportes desde los llamados nuevos paradigmas de la contrainsurgencia moderna resultan también sumamente “clásicos” en el sentido que describen múltiples líneas de acción contrainsurgente que, en el caso colombiano, llevan décadas de implementación por parte de las Fuerzas Militares. Dicho de otro modo, en el caso colombiano, estos llamados “nuevos paradigmas” (Kilcullen, 2006, p. 9) no constituyen marcos teóricos verdaderamente novedosos.

Es el caso del control de un ecosistema de conflicto complejo, caracterizado por la necesidad de poner orden en todo un conjunto de intereses creados en torno a la violencia,<sup>3</sup> y no tanto en la de derrotar a un único adversario insurgente. Igualmente, el enfoque de la contrainsurgencia política, en la que cada operación militar se adelanta en una perspectiva estratégica absolutamente política que trasciende lo militar, en la que los resultados de las operaciones pueden tener repercusiones internacionales, inclusive<sup>4</sup>. También lo es

la actitud militar contrainsurgente de contención permanente ante la realidad de que difícilmente se llegará a un escenario de victoria militar definitiva sobre las guerrillas. Todos esos elementos pueden encontrarse arraigados en el Ejército colombiano desde la década de los 80 del S. XX.

Del hecho de que la acción de las Fuerzas Militares colombianas sobre las guerrillas se ajuste al marco teórico de la contrainsurgencia clásica, se desprende la situación de que la Doctrina Militar se haya ajustado, precisamente, a las necesidades de dicha dinámica. Con esto claro, a partir de la comprensión de los cambios en el entorno social y político, pueden comprenderse los cambios de Doctrina que actualmente se adelantan, así como sus motivaciones y retos.

#### HACIA UNA CULTURA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

A la hora de examinar de dónde nacen los principios de Doctrina, hace falta discernir entre los elementos estratégicos y los tácticos operacionales. Los primeros tienen que ver con el porqué de las cosas; las motivaciones de las acciones militares y su finalidad última en términos de los efectos que quieren generarse, especialmente en el largo plazo. Los segundos, tienen que ver con cómo se ejecutan las órdenes superiores a partir de un conjunto limitado de recursos (tiempo, personal, suministros, armamentos, municiones, etc.).

Bajo la tradición contrainsurgente del Ejército Nacional, el objetivo estratégico es el control militar de un territorio y el logro de la victoria

<sup>3</sup> La acción contrainsurgente colombiana cuenta con una larga tradición de abordar esquemas complejos de criminalidad mucho más allá del combate a la insurgencia por sí solo. No se trata de ninguna novedad. Es el caso del narcotráfico, el secuestro, la extorsión, el reclutamiento forzado, y más recientemente el combate a las bacrim y la minería ilegal.

<sup>4</sup> Es el caso de la Operación Jaque, y todas aquellas operaciones que abatieron altos jefes guerrilleros.



sobre un enemigo en combate armado. Esa concepción estratégica se mantuvo prácticamente estática, hasta darse por sentada en todas las operaciones, sin que mediara ningún matiz. Sin embargo, dadas las nuevas realidades políticas y sociales, es urgente remontarse a los fundamentos de las Ciencias Militares y formular un planeamiento estratégico re-frescante, que considere la racionalidad de la guerra en Colombia, así como sus objetivos y largo plazo.

Muy por el contrario, a la concepción más extendida, la guerra no solo trata de derrotar al enemigo. “En realidad, la guerra trata de crear el orden social y político cuando los sistemas de orden del pasado se han desintegrado, o han sido intencionalmente destruidos por la fuerza militar” (Schmidt, 2014, p. 2). La estrategia militar eficaz exige que el rol de las fuerzas enemigas sea considerado en un contexto de orden social y político más general. Toda planificación operacional válida depende de esta claridad estratégica. En realidad, el derrotar a una fuerza enemiga no es el objetivo estratégico de ninguna guerra.

El verdadero objetivo estratégico es recrear un orden estable que pueda ser sostenido sin una significativa participación militar constante del vencedor en el campo de batalla. El derrotar a los enemigos militarmente tan solo es un prerequisito de la victoria estratégica, no su conclusión. Es posible que algo que en el campo de batalla es llamado “victoria”, rá-

pidamente pueda condenar al fracaso las probabilidades del éxito estratégico.

La “victoria” entendida desde la óptica de la Doctrina Militar de mayor tradición en el Ejército de Colombia, solo establece las condiciones para el orden social y político transformativo que llega después de que los acuerdos de paz con las guerrillas se hayan decantado con éxito. Llegados a este punto, y sin menoscabo del principio militar de abstenerse de intervenir en actividades o debates de partidos o movimientos políticos, un comandante militar competente debe ver en la guerra una labor política. Es preciso identificar como falsa aquella tesis que sostiene que son los militares los encargados de ganar la victoria, mientras que los actores civiles son los encargados del “trabajo político” de preservarla. “La guerra es una labor política:

Las Fuerzas Armadas —especialmente los ejércitos— son herramientas que se usan para hacer el trabajo fundamental de la política” (Schmidt, 2014, p.4). La fuerza bien dirigida determina quién sentará las bases del orden social y político cuando las estructuras de poder son inexistentes o han dejado de funcionar. Ciertamente, el poder de la fuerza militar en manos de comandantes que desconozcan este elemental principio es algo muy peligroso. La guerra, como actividad política, debe ser luchada sin perder de vista su racionalidad y fines últimos, en función de los cuales deben tomarse todas las decisiones.

5 Cabe destacar una importante limitación semántica de la palabra “política” en el idioma español. A diferencia de lo que ocurre en otras lenguas como el inglés, en el español se emplea la misma palabra “política” para hacer referencia al debate propio de los movimientos políticos de carácter electoral (en inglés, politics) y para referirse al conjunto de ideas, principios y métodos para regular y desarrollar la vida social y comunitaria (en inglés, policy). En absoluto respeto y apego al principio de que las fuerzas militares son no deliberantes, deben mantenerse al margen del debate político electoral (politics), más se plantea que los comandantes militares para el postconflicto colombiano deben tener excepcional comprensión de la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas (public policy) tanto en los niveles local, regional y nacional.



En este proceso de toma de decisiones, es necesario destacar que la cultura del Ejército es de profunda tradición tecnocientífica, en la que los elementos cuantitativos tienden a tener un mayor peso específico en el proceso de toma de decisiones militares, y donde los aspectos tácticos acaparan la mayor parte de la atención: número de efectivos, cantidades y rendimiento de armas, posicionamiento en el terreno, movilidad, suministros, comunicaciones, etc. Esta concepción busca maximizar la probabilidad de éxito en todo enfrentamiento al minimizar los riesgos y administrar la dinámica de las variables involucradas a partir del control y previsibilidad que ofrece la aplicación de la estadística, la logística y la teoría de probabilidades, entre otras herramientas de descripción matemática.

Esto funciona bastante bien cuando se trata de combatir la insurgencia y la criminalidad como enemigos del Estado con diferentes niveles de organización; de hecho, es un enfoque que difícilmente será abandonado en tanto siga siendo necesario el desarrollo de operaciones militares. Sin embargo, la guerra exige una mentalidad cualitativa porque la guerra es un fenómeno social. Los comandantes militares deben comprender la política profunda y sistemáticamente si desean garantizar que la fuerza militar sea una herramienta estratégica exitosa. Necesitan pensar en términos estratégicos sobre los objetivos finales que apoyará la fuerza bajo su control.

La manera de hacerlo es comenzar a ubicarse en el contexto, y estableciendo el rol que juega la fuerza en dicho contexto con las otras variables en el campo de batalla. Ciertamente, toman decisiones más acertadas aquellos comandantes provistos de contexto que aquejados que conocen los hechos. Para tener acceso con claridad a este necesario contexto, surge la necesidad de la aplicación sistemática

de las Ciencias Sociales a la estrategia militar. En efecto, el pensamiento estratégico implica la evaluación de las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares para garantizar que las operaciones militares apoyen las políticas nacionales a cargo de las autoridades civiles democráticamente electas (Mejía, 2017).

Si bien esta metodología es esencial para el pensamiento estratégico eficaz, es contraria a la cultura profesional dominante en el Ejército. La cultura del Ejército prefiere una metodología tecnocientífica, debido a que es percibida como fuente de certeza asistida por la razón. Sin embargo, la guerra no es para nada previsible; mucho menos se caracteriza por ofrecer certezas plenas. Aún para los científicos sociales acostumbrados, resulta frustrante establecer claras teorías de causa-efecto para fenómenos tales como la guerra.

Es imposible hacer predicciones respecto a la guerra con el mismo grado de certidumbre con que las ciencias naturales y las matemáticas pueden predecir, por ejemplo, la trayectoria de un proyectil. No se trata de que los planteamientos cuantitativos deban ser descartados. Se trata de reconocer sus limitaciones inherentes y de enriquecerlos con criterios cualitativos propios de las Ciencias Sociales, a la hora de abordar la tarea de usar la fuerza para crear estados finales sociopolíticos cualitativos. Al respecto, la mayoría de las organizaciones militares avanzan sobre el supuesto de que los formuladores de política civiles han atado los cabos sueltos entre la intención estratégica y las capacidades militares. Sin embargo, esto puede estar equivocado.

Los acontecimientos por lo general evolucionan tan rápido que solamente el comandante militar tiene ocasión de reunir oportunamente los elementos de juicio suficientes para abor-



dar “las preguntas fundamentales en la planificación militar, o sea, aquellas que analizan el objetivo estratégico: ¿Cuales cambios militares y políticos lograría, a la larga, una serie de operaciones militares? ¿Cuál es el cambio cualitativo en las condiciones (por ejemplo, el número de efectivos en determinada región) que los planes de guerra deberían lograr? ¿En qué medida apoyarían esas nuevas condiciones al logro de los objetivos estratégicos de la nación?” (Schmidt, 2014, p. 5) Esto permite lograr claridades necesarias cuando las metas nacionales parezcan ambiguas o cuando no resulte claro si vale la pena asumir o no los costos militares en tiempo, sangre y dinero frente a una operación determinada.

Decidiendo estratégicamente, los comandantes militares intentarán comprender los cambios cualitativos en los complejos contextos políticos, económicos, psicológicos y militares, obteniendo así mejores resultados de cara a la misión constitucional de la fuerza armada, y los mejores resultados con los menores costos. “Un planteamiento cualitativo en el pensamiento estratégico implica una descripción de los valores e intereses de los grupos sociales legítimos y una garantía de que estos valores e intereses sean representados en los procesos de toma de decisiones públicas” (Schmidt, 2014, p. 8).

Estas decisiones pueden transformarse en la medida que los valores públicos cambien, de ahí que el comandante militar competente deba estar dotado de un finísimo pulso político para medir la temperatura y caudal de las “aguas políticas” en las que inevitablemente está inmerso, ejerciendo su función y adelantando su carrera. Una vía para adquirir esa delicada aptitud es a través del dominio de las herramientas de las Ciencias Sociales, que por la vía del pensamiento cualitativo permiten decisiones militares consecuentes, racio-

nales, efectivas y constructivas de logro de las metas y objetivos de Estado.

## LA NUEVA DOCTRINA

La Doctrina Militar que sostiene el combate a la insurgencia como su elemento central, resulta claramente insuficiente y desactualizada para un escenario de postconflicto en el que la insurgencia de otrora se ha integrado a la vida civil. Además, aquella concepción no ofrece herramientas para una interoperabilidad alineada a los fines del Estado Social de Derecho, y es incapaz de dar respuestas al complejo contexto social que enfrentan hoy las comunidades que habitan los territorios donde el Ejército lleva a cabo sus operaciones militares. A la luz de esto, vale la pena revisar los principales cambios que se han venido introduciendo en la Doctrina Militar por parte del alto mando del Ejército.

Una de sus principales características es su perfil internacional, alineándose de manera muy clara a los preceptos de la OTAN. El superar las condiciones excepcionales que suponía el combate a las guerrillas históricas, le permite al Ejército ponerse en mejor sintonía con su importancia geoestratégica y geopolítica en la región, así como con los retos militares propios de una nación latinoamericana frente al resto del mundo.

En cuanto a la acción dentro del país, se plantean cambios de doctrina en los siguientes aspectos (Plan Estratégico Militar, 2015):

- Visión de la naturaleza de las Operaciones.
- Fundamentos de realización de las Operaciones.
- Métodos mediante los cuales se ejerce el comando de las misiones.

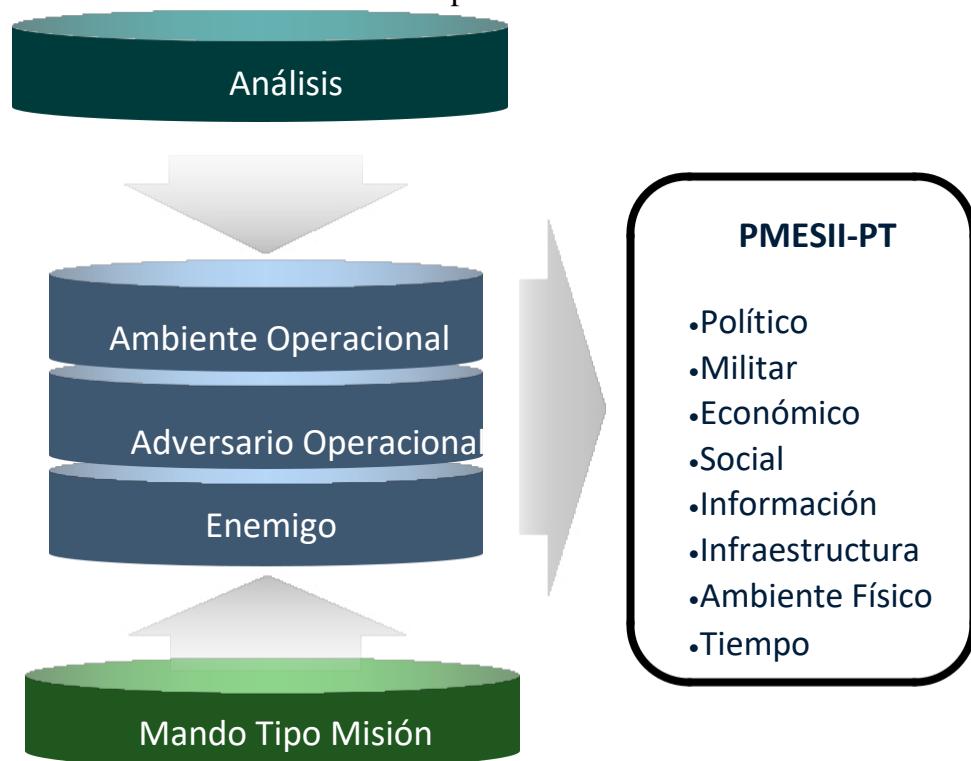


Con esta nueva Doctrina se busca fomentar la iniciativa y el pensamiento creativo al enfocarse en cómo pensar, y no en qué pensar. Esta transformación inicia con un replanteamiento del Currículo Profesional Militar, de modo que un comandante militar esté en capacidad de sintetizar datos que le permitan comprender, visualizar, describir y dirigir el área de operaciones, con mucha mayor amplitud de criterio para ejercer su labor como fuerza socialmente influyente en el territorio.

De todas estas consideraciones de replanteamiento doctrinal, surge el concepto del

Mando Tipo Misión, el cual concreta la manera de aplicar la nueva Doctrina en desarrollo de las operaciones militares. Se define como “el ejercicio de autoridad y orientación del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante a fin de habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terres-tres unificadas” (Mejía Ferrero, 2017, p.92). El Mando Tipo Misión considera que la compresión de una situación militar debe tener en cuenta los siguientes elementos (figura 2).

Figura 2  
Mando Tipo Misión



Nota: Mando Tipo Misión. Variables a considerar en desarrollo de una operación militar, permitiendo la iniciativa disciplinada [1, 2].

Al efectuar el análisis de la situación desde esta perspectiva, hay un mejor conocimiento de la situación nacional y del contexto en el que se desarrollan las operaciones militares, haciendo posible alinear el desarrollo de cier-

ta misión con el conjunto de la política gubernamental y la legislación vigente. A partir de esta visualización se da origen a las operaciones terrestres unificadas, con el fin de permitir a los comandantes “considerar combinar



tareas que se centren en la población (operaciones de estabilización o de apoyo civil) así como las tareas que se enfocan en las fuerzas del enemigo”.

La unión de los anteriores elementos permitirá un proceso de toma de decisiones más adecuado, pudiendo identificar aquellos que resulten desordenados o difíciles, y permitiendo darle una capa de sentido profundo a las variables tácticas clásicas como misión, el enemigo, terreno, tiempo, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible, y consideraciones civiles, dando un amplio margen para la resolución no solo a los problemas netamente operativos.

Además, permite caracterizar el problema a partir de las siguientes actividades (Department of the US Army, Civil Affairs Operations [DUACAO], 2014)

1. Comparar la situación con el efecto deseado.
2. Definir el ámbito o los límites del problema.
3. Identificar a quien afecta el problema. (¿Qué es afectado? ¿Cuándo ocurrió el problema? ¿Dónde está el problema?)
4. Identificar la causa del problema. (¿Por qué ocurrió el problema?)
5. Determinar qué obstáculos se presentan para solucionarlo.
6. Determinar la causa de los obstáculos existentes.

El anterior ejercicio nos arrojará todo un contexto en donde se pone de manifiesto no solo

el esfuerzo militar, sino también el esfuerzo social donde intervienen el análisis de la geografía, la topografía del área de operaciones, su situación política, económica, social y cultural. El comandante determinará sus capacidades (medios para un fin), la estructura (integración de las unidades) y el tiempo para la ejecución de la operación, visualizando que no simplemente se trata de los problemas tácticos habituales como calcular armas, hombres, logística, apoyos de combate (aviación, cañones, tanques, tecnología de inteligencia, etc.) sino que podrá concebir no solo el control militar del área en sentido clásico, sino modular la intervención militar con más y mejor contacto con la población civil, de acuerdo con los índices de las necesidades básicas insatisfechas, las demandas de infraestructura, las iniciativas productivas y de desarrollo económico, así como los requerimientos de apoyo social, entre otros indicadores.

Así, el área de operaciones no solo se convierte en una plantilla de inteligencia, sino que se puede establecer una *Plantilla de Información para el Desarrollo Comunitario*, donde se da origen a un teatro de operaciones no solamente militar, sino de profundo alcance social. De esta manera, dentro de la reconfiguración de la línea de acción del Ejército, se identifican tres conceptos clave:<sup>6</sup>

1. Innovación social: Entendida como la acción militar como motor del cambio social y el progreso económico de la región donde las operaciones se realicen. El comandante militar, bajo la nueva doctrina (Ver figura 2), es capaz de ponerse en sintonía con su contexto, de ser sensible a la realidad de su entorno, y a partir de

<sup>6</sup> Esto, constituye una lectura personal de la Doctrina Damasco, de reciente definición por parte del comando del Ejército.



su autonomía,<sup>7</sup> es capaz de identificar caminos de transformación social más allá del uso del poder militar para suprimir agentes criminales y amenazas a la seguridad. Esto, exige desarrollar mayor capacidad de interacción e influencia sobre las diferentes comunidades, bajo criterios de absoluto respeto por su cultura, tradiciones, cosmovisión, identidad y particular visión del progreso y del desarrollo en cada caso.

2. Acción unificada: Por un lado, se profundiza en la acción armónica conjunta del Ejército con las demás Fuerzas Militares. Sin embargo, para ser un agente exitoso de transformación social (innovador social exitoso) requiere ampliar su capacidad de articular las acciones militares con la misión de todas las agencias del gobierno, lo mismo que con las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Junto con la Innovación Social, la Acción Unificada busca poner al alcance de la población y las comunidades el desarrollo de sus territorios a partir de proyectos productivos rentables, que mejoren la calidad de vida, generen confianza y realmente materialicen el Estado Social de Derecho a partir de la presencia del Ejército. De esta manera, el Ejército busca lograr su objetivo estratégico de recrear un orden estable que puede ser sostenido en el futuro sin una significativa participación militar en el territorio como campo de batalla.
3. Seguridad integral: Pese a las nuevas realidades de la paz con las FARC, la realidad de muchas regiones colombianas está lejos de ser la más propicia o la más receptiva a los planteamientos de

cooperación y desarrollo que propone la Innovación Social y la Acción Unificada. A menos que la población no disfrute de una “paz como tranquilidad” (Cárdenas, 2016) no será posible ni la influencia social ni el desarrollo territorial propuesto. El logro de esa tranquilidad tiene como condición esencial e imprescindible, la seguridad. Aún sin las guerrillas, la realidad de muchas regiones colombianas permanecerá sumamente compleja por cuenta de la persistencia de múltiples fenóme-nos de criminalidad que traerán consigo el surgimiento de la “amenaza híbrida”, que es la diversa y dinámica combinación de fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas, elementos criminales o la combinación todos estos elementos unificados para alcanzar efectos de beneficio mutuo al margen de la ley.

Este tercer componente de Seguridad Integral es una de las variables críticas en el logro de la paz estable y duradera en el postconflicto (desde el punto de vista del conflicto con las guerrillas; pues a menos que se garantice la seguridad frente a estas amenazas híbridas, todos los esfuerzos de paz quedarán frustrados por la vía de quitar a la subversión simplemente para abrirle el espacio a otros actores criminales. Esto, de paso sería un retroceso en materia de Innovación Social y la Acción Unificada, haciendo que se regrese a la concepción militar de la vieja doctrina, sin mencionar la perpetuación del ambiente de conflicto y el clima de violencia a pesar de los esfuerzos de paz).

Por eso el ambiente operacional es complejo e inestable, lo cual hace necesario y conveniente que persistan elementos de la

7 Una autonomía disciplinada, y de acuerdo con los lineamientos e intenciones de su comandante.



anterior doctrina, si bien enriquecida con la visión social del Mando Tipo Misión, pero dando respuesta a realidades que requieren la toma del mando y el control del territorio que esté manos de agentes criminales de cualquier índole (figura

3). En ese sentido, el conflicto persiste y tanto persistan amenazas que empleen la violencia como medio para perseguir sus metas políticas, ideológicas o económicas.

Figura 3  
Toma del mando y el control del territorio



Nota: Operaciones Terrestres Unificadas. Mando Tipo Misión en desarrollo del componente de Seguridad Integral – Pese a la paz con las FARC (o con todas las guerrillas) persiste la necesidad de la toma de mando y control del territorio que esté manos de agentes criminales de cualquier índole.

Esta nueva visión obliga al dominio de un arte del diseño militar muy comparable al arte de los formuladores civiles de política pública: planificación - preparación - ejecución - evaluación para un adecuado mando. Así, el comandante dará importancia a los aspectos civiles del ambiente operacional, junto con los parámetros establecidos en el análisis

de la situación ya antes mencionado. Esto se traduce en el desarrollo de una “consciencia situacional” por parte de un comandante competente. A partir de esta conciencia, la naturaleza ofensiva militar se orienta hacia las necesidades de la población civil, permitiendo unas operaciones que, si bien estarán dotadas de todas las características y atributos

operacionales clásicos, permitirán crear nuevas oportunidades para el desarrollo social y territorial (DUACAO, 2014, p.84).

## RETOS DE LA INSTITUCIONALIDAD MILITAR FRENTE A LA NUEVA DOCTRINA

Pasar de un paradigma de control del territorio, a veces temporal, y exclusivamente por vía de las armas, a uno de construcción de sociedad y territorio desde la presencia militar, supone un reto muy fuerte para la cultura del Ejército. Si bien el surgimiento de la nueva Doctrina Militar se reconoce como una realidad objetiva, y como una respuesta natural a las nuevas realidades de la paz con la subversión, es necesario reconocer que existe una muy poca claridad, cuando no una total incertidumbre, frente a qué estrategias y acciones han de adelantarse para convertir esta Nueva Doctrina en hechos ciertos que transformen la cultura del Ejército.

A partir de lo anteriormente explicado, se identifica una fortaleza militar en las operaciones de contrainsurgencia, así como una notable debilidad en las consideraciones estratégicas dentro del proceso de toma de decisiones militares, especialmente en el más alto nivel. La necesidad es establecer un claro nexo entre la estrategia y la táctica operacional, de modo que las acciones tácticas no sean “rueda suelta”, divorciadas de los grandes lineamientos, sino que todas las veces se capitalicen en un éxito estratégico y en un aporte claro al logro de los objetivos del Estado.

El reto tiene que ver con la cultura de formación militar. Frente a ello, el cambio curricular de la instrucción militar es un claro acierto, pero que bien pudo quedarse corto si no se tiene claro cuál es el perfil del comandante militar de Colombia en los escenarios

que se aproximan, a saber: en los escenarios de postconflicto: ESTABILIZACIÓN (2014-2018) – TRANSICIÓN (2018-2022) – CONSOLIDACIÓN (2022-2030).

Se trata de un comandante militar profundamente conocedor de la realidad social del país y sus regiones, diestro en el manejo de las herramientas tecnocientíficas que hacen las operaciones militares más eficientes y costo-efectivas; pero también es un militar co-nocedor de las herramientas de las Ciencias Sociales, que le permiten usar el pensamiento estratégico en ambientes institucionales y operacionales en distintos niveles. A partir de ese conocimiento, adquiere un educado tacto político, que le capacita para ubicarse en el contexto social, económico, geográfico y militar propio del territorio en el que deba intervenir.

Es un profesional capaz de construir conocimiento sobre un problema desconocido y que aprovecha esta comprensión para crear un planteamiento general respecto a la resolución de problemas, no solo militares, sino sociales. En ese sentido, es un formulador de política pública, capaz de diseñar soluciones en permanente contacto con la población civil, quien constantemente cuestiona sus suposiciones y comprueba los límites de sus conocimientos.

La línea de acción del Ejército, bajo su nueva configuración demandará algunas competencias específicas, a saber:

1. En Innovación social: Exige conocimiento de la identidad cultural, tradiciones e idiosincrasia de aquellas comunidades que serán impactadas por la acción militar en un territorio determinado, así como un compromiso ético irrenunciable de respe-



to hacia todos estos elementos. También, exige sensibilidad social para diagnosticar las potencialidades de cada territorio en términos de recursos naturales, y actividades económicas sostenibles que permitan desarrollar el territorio, en respeto a la visión de desarrollo de cada comunidad en cada territorio. Y fundamentalmente exige capacidad de relacionamiento con la población para poder acercarse a su realidad y a partir de ello sintonizar las acciones militares tanto armadas (operaciones militares) como no armadas (construcción de infraestructura, desarrollo de proyectos productivos, asistencia social, etc.).

2. En Acción unificada: Exige capacidad de interacción y relacionamiento con las diferentes instituciones del Estado. En este aspecto, puede ser deseable un cierto grado de especialidad sectorial según diferentes necesidades de desarrollo de cada territorio: una cosa es asistir la conectividad a Internet; otra, aumentar la cobertura de saneamiento básico, y otra diferente, la asistencia técnica agropecuaria. En este sentido, la ventaja comparativa del Ejército es tener la capacidad de llegar a territorios alejados a los que la oferta institucional del Estado difícilmente llegaría por sí sola. Si bien no se espera que sea el Ejército la institución experta en todos los sectores, sí puede ser el mejor agente articulador de los esfuerzos del Estado, especialmente en los territorios donde la presencia estatal no armada ha sido históricamente poca o nula. De esta manera, la presencia militar puede traducirse en agente de reducción de las brechas sociales y de desarrollo de los territorios donde opera.
3. En Seguridad integral: Es la capacidad mejor desarrollada en el Ejército Nacional, frente a la cual solo cabría agregar aquellas

competencias que mejoren la presencia y el perfil del Ejército en el plano internacional a través de, por ejemplo, la adopción de estándares OTAN y los métodos de articulación con otras fuerzas militares continentales y hemisféricas en el plano geopolítico y geoestratégico.

La única manera de lograr un perfil y competencias así es a través de una agresiva estrategia educativa que asigne oficiales en los programas doctorales de las universidades de primer nivel en Ciencias Sociales, formulación de Proyectos, e Innovación Social. Los estudios de Maestría pueden ayudar también, pero la Nueva Doctrina Militar demanda de sus oficiales, en el fondo, la capacidad de generar nuevo conocimiento, así como de dominar herramientas y metodologías de investigación en Ciencias Sociales aplicadas.

En cuanto al desempeño conjunto del Ejército, se identifica Plantillas de Información para el Desarrollo Comunitario, una importante oportunidad para el desarrollo socioeconómico del país. A través de la centralización de la información de inteligencia, no solo respecto al control militar de áreas y problemas de seguridad, sino de necesidades básicas insatisfechas, de demandas de infraestructura, de iniciativas productivas y de desarrollo económico de las diferentes regiones, es posible establecer estrategias de alcance nacional sobre líneas comunes, a partir de las cuales se puedan localizar recursos económicos, logísticos y humanos para impulsar la productividad colombiana, el empleo formal, el aseguramiento del ingreso mínimo, y el desarrollo socioeconómico en general. Esto, con la ventaja particular de poder incluir a las regiones más apartadas y a las comunidades más desfavorecidas.



Si el cambio cultural dentro del Ejército obedecerá un proceso educativo más o menos agresivo, la obtención de la aceptación organizacional bien tendrá mucho de ejercicio de la autoridad militar en el sentido más puro. En ese sentido, los oficiales a cargo del comando deben ser los motores del cambio a través del ejemplo, de modo que toda la estructura, hasta en los niveles más básicos, asimile el enfoque social y sintonice su actuar operativo con los grandes objetivos estratégicos. Para los comandantes del nivel superior, el reto es trascender la preparación en Ciencias Militares hacia la asimilación de las Ciencias Sociales aplicadas como herramienta que les permita comprender aquellos mecanismos a través de los cuales se logra la creación de un orden social y político a través de la guerra.

## CONCLUSIONES

El cambio en la Doctrina Militar, plasmado en la estructura de Mando Tipo Misión, plantea todo un nuevo perfil y características para las actividades militares del postconflicto colombiano. En primer lugar, el surgimiento de amenazas híbridas hace necesario que se conserven los elementos de la Doctrina tradicional, enriqueciéndolos con la nueva, habida cuenta que, pese a los éxitos de los esfuerzos de paz con las guerrillas, la realidad social colombiana sigue siendo muy compleja y altamente demandante de acciones militares de control del territorio. Los elementos de esta nueva Doctrina recaban en la importancia del sentido estratégico de las acciones militares, al tiempo que plantea la transformación de un Ejército de Guerra Irregular en un Ejército Multimisión, capaz de ser agente de transformación social y progreso para las regiones y territorios que sean objeto de las actividades militares.

Estos principios se decantan en el Comando Tipo Misión, el cual reúne, a manera de texto de instrucción militar, la manera de conducir las operaciones militares de acuerdo con la nueva Doctrina. En este esquema de comando novedoso se destacan como los principales conceptos clave la Innovación Social, la Acción Unificada y la Seguridad Integral. La relevancia y complejidad de los primeros dos componentes supone un choque con la cultura actual del Ejército, cuya tradición no se caracteriza ni por el pensamiento estratégico ni por su enfoque en el desarrollo territorial o social. Este choque con la cultura imperante al interior del Ejército demanda una agresiva estrategia educativa orientada hacia los oficiales a cargo de adelantar el Comando Tipo Misión, intensiva en el uso de las herramientas de la generación de nuevo conocimiento en Ciencias Sociales.

De allí, puede identificarse el perfil del comandante militar para el postconflicto colombiano: aquel que sin perder de vista la tradición contrainsurgente del Ejército, sea altamente capaz de combatir amenazas a la seguridad y el territorio, pero que adicionalmente sea también un líder social y un agente de progreso para la región donde adelanta su actividad militar. Este liderazgo debe estar apuntalado por una concepción estratégica de la guerra como fuerza de creación del orden social y político, y por una comprensión de que su misión, en última instancia, es el sostentimiento de ese orden sin su constante intervención militar. Éste, ha de ser un orden próspero en el que desde la seguridad se logre la tranquilidad que permita el desarrollo de la población civil en su pleno potencial económico, cultural y social.



## REFERENCIAS

- Cárdenas, J. (2016). *Paz con la naturaleza: La paz como tranquilidad. La Silla Vacía.*
- Comando General Fuerzas Armadas de Colombia. (2015). *Plan Estratégico Militar 2030.* [https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Planes/plan\\_estrategico\\_militar\\_2030.pdf](https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Planes/plan_estrategico_militar_2030.pdf)
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 217. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Department of the US Army [DUACA0], (2024). *Civil Affairs Operations FM 3-57.* U. S Army, Editor.
- Kalyvas, N. (2006). *The logic of violence in civil war.* Cambridge University Press.
- Kilcullen, D. (2006). Counter-Insurgency Redux. *Journal of Strategic Studies.*
- Mejía Ferrero, A. (2017). *Apoyo de la defensa a la autoridad civil MFE 3-28.* Ejército Nacional.
- Mejía Ferrero, A. (2017). *Estabilidad MFE 3-07.* Ejército Nacional.
- Mejía Ferrero, A. (2017). *Doctrina Damasco.* Ejército Nacional.
- Resolución 0317 de 2010 [Comando del Ejército Nacional]. *Por la cual se aprueba el reglamento de operaciones y maniobras de combate irregular.* 08 de marzo de 2010.
- Schmidt, M. (2014). La guerra como una labor política: Cómo usar las Ciencias Sociales para lograr el éxito estratégico. *Military Review.*

««●»»

