



Integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina: un enfoque estratégico para fortalecer la Armada Nacional

Mayor de I.M Juan David Betancur Bedoya

Artículo para optar al título profesional:

Magister en Seguridad y Defensa Nacionales

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia
2025

DATOS GENERALES	
Nombre del estudiante	: Mayor de I.M Juan David Betancur Bedoya
Identificación	: 1128444464
Programa académico	: Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales
Tutor metodológico	: Jhonatan Jiménez
Tutor temático	: Vivian Monroy Velásquez
Fecha de entrega	:
Extensión	:

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: [Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas](#).

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

El autor autoriza que este artículo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de [acceso abierto](#).

Integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina: un enfoque estratégico para fortalecer la Armada Nacional

Integration of women in Marine Corps combat units: a strategic approach to strengthen the National Navy

Juan David Betancur Bedoya¹

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Resumen: La integración de mujeres en las unidades de combate de la Infantería de Marina colombiana inicia en 1984 con roles administrativos y se formaliza en 1997 tras la sentencia T-624/1995 para consolidarse en 2024 con la primera incorporación de sesenta mujeres como Infantes de Marina. Mediante metodología cualitativa-descriptiva, la investigación examina las dinámicas institucionales y socioculturales que influyen en esta integración, identificando desafíos operativos, logísticos y barreras persistentes. A través de revisión bibliográfica y entrevistas a oficiales femeninas con formación internacional, el estudio propone estrategias para optimizar esta incorporación, reconociendo que la presencia femenina no solo responde a principios de equidad, sino que aporta nuevas perspectivas que fortalecen la efectividad institucional, contribuyendo a modernizar la Armada Nacional desde una visión más diversa e innovadora.

Palabras clave: Desafíos Operativos- Unidad de Combate- condiciones logísticas- bienestar-incorporación- integración unidades de combate-mujer militar

Abstract: The integration of women into the combat units of the Colombian Marine Corps began in 1984 with administrative roles and was formalized in 1997 following ruling T-624/1995, consolidating in 2024 with the first incorporation of sixty women as Marines. Using qualitative-descriptive methodology, the research examines the institutional and sociocultural dynamics that influence this integration, identifying operational and logistical challenges and persistent barriers. Through a literature review and interviews with female officers with international training, the study

¹ Mayor de Infantería de Marina. Candidato a magister en Seguridad y Defensa Nacional, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Navales para Infantería de Marina, Profesional en Administración de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, Especialista en Política y Geoestrategia Marítima Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, Especialista en Gestión Humana Universidad EAN Colombia. <https://orcid.org/0009-0009-5032-9086>- Contacto: juan.betancur@esdeg.edu.co.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

proposes strategies to optimize this incorporation, recognizing that the presence of women not only responds to principles of equity but also brings new perspectives that strengthen institutional effectiveness, contributing to the modernization of the National Navy from a more diverse and innovative perspective.

Keywords: Operational Challenges - Combat Unit - logistical conditions - welfare - incorporation - combat unit integration - military women

[T1] Introducción

La integración de mujeres en las unidades de combate de la Infantería de Marina en Colombia ha sido un proceso gradual y relativamente reciente. En 1984, la Armada Nacional autorizó por primera vez el ingreso de mujeres como oficiales, asignándolas inicialmente a funciones propias del cuerpo administrativo. Posteriormente, el 13 de enero de 1997 se oficializó la incorporación de mujeres en la Armada Nacional, en cumplimiento de una decisión del Tribunal Superior de Bogotá que acogió lo dispuesto en la sentencia T-624 de 1995 de la Corte Constitucional de Colombia. En este fallo histórico, la Corte reafirmó el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminación por razón de sexo en el acceso de las mujeres a la Fuerza Pública. El caso se originó cuando a una mujer se le negó la inscripción para participar en el proceso de admisión a la Escuela Naval “Almirante Padilla” de la Armada Nacional, exclusivamente por su género (Sentencia T-624, 1995).

En efecto, este fallo abrió las puertas a mujeres aspirantes a oficiales, tenientes de corbeta, marcando un hito en la historia institucional y demostrando el compromiso de la mujer en el ámbito militar colombiano. En enero de 2024, sesenta (60) mujeres fueron por primera vez incorporadas a la Armada Nacional como Infantes de Marina después de haber superado con éxito un entrenamiento intensivo que se llevó a cabo durante más de tres (3) meses en Coveñas, Sucre. Estas mujeres fueron capacitadas en aspectos de derechos humanos, defensa personal, supervivencia y combate en el agua, entre otros, y realizaron su servicio militar en distintas unidades del país por un periodo de doce (12) meses (Cepeda, 2024).

Al respecto, este estudio es relevante porque aborda un desafío clave en la transformación de la Armada Nacional hacia una fuerza más inclusiva y eficiente. La integración de mujeres en la Infantería de Marina no solo responde a principios de equidad de género, sino que también puede mejorar la capacidad operativa y el liderazgo dentro de la institución. La presencia de mujeres en unidades de combate aporta nuevas perspectivas y habilidades, lo que puede fortalecer la cohesión y efectividad de las tropas. Además, al estudiar casos internacionales y experiencias previas, esta investigación contribuirá al diseño de estrategias que permitan optimizar la incorporación de mujeres en el ámbito militar colombiano.

El presente artículo desarrolla un enfoque metodológico cualitativo, basado en la revisión documental y el análisis comparativo de experiencias en otras Fuerzas Armadas. Para lo cual se recopilaron estudios previos, regulaciones militares, informes oficiales y testimonios que permitan comprender los desafíos y oportunidades en este proceso. A partir de esta información, se identificaron los principales factores que inciden en la integración de mujeres en combate con el fin de proponer estrategias para garantizar su implementación efectiva en la Infantería de Marina.

Igualmente, contiene un análisis detallado sobre la participación de mujeres en unidades de combate, los desafíos y oportunidades que enfrenta la Armada Nacional en este proceso y recomendaciones estratégicas para su implementación partiendo de experiencias internacionales que han logrado avances en la inclusión de mujeres en el ámbito militar para evaluar el impacto de estas iniciativas en la seguridad y defensa.

Para lograrlo, es crucial identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta este proceso, desde las exigencias operativas y la adaptación logística hasta las barreras socioculturales que aún persisten en la institución. Más allá de su incorporación, es fundamental comprender cómo su participación impacta el desempeño táctico, la cohesión en el campo de batalla y las estructuras de liderazgo dentro de la Infantería de Marina, tomando como referencia experiencias exitosas en otros países. Sin embargo, no basta con reconocer estas dinámicas; es necesario diseñar estrategias y políticas concretas que no solo garanticen una inclusión efectiva, sino que conviertan la presencia femenina en un pilar clave para la modernización y fortalecimiento de la Armada Nacional, redefiniendo el concepto de combate con una perspectiva más diversa, eficiente e innovadora.

[T1] Metodología

El presente estudio adoptará un enfoque cualitativo-descriptivo, permitiendo un análisis profundo y contextualizado de la integración de las mujeres en las Fuerzas Militares de Colombia, con especial énfasis en la Infantería de Marina. A través de este enfoque, se explorarán las dinámicas culturales, estructurales e institucionales que inciden en la inclusión femenina en unidades de combate, empleando un proceso de recolección y análisis de datos textuales y narrativos. La metodología cualitativa facilita la interpretación de experiencias y percepciones de las mujeres en el ámbito castrense, proporcionando una visión más detallada sobre los desafíos y oportunidades en su integración dentro de la estructura militar.

Para la construcción del marco teórico y el análisis del contexto actual, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes secundarias. Esta etapa inicial incluirá

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

la recopilación y análisis de artículos científicos, informes institucionales, estudios previos y normativa vigente sobre la participación de mujeres en las Fuerzas Militares, tanto en Colombia como en otros países. Este insumo permitirá identificar los antecedentes históricos, normativos y operativos de la inclusión femenina en combate, estableciendo puntos de referencia con experiencias internacionales y destacando factores clave que influyen en su desempeño dentro de unidades de combate.

Como parte del desarrollo de la investigación, se emplearán técnicas adicionales de recolección de datos que permitan obtener información detallada y de primera mano sobre la experiencia de las mujeres en unidades de combate. En este sentido, se plantea la posibilidad de realizar entrevistas a oficiales femeninas menores de 30 años que hayan recibido formación en Alemania y entrenamiento para unidades de combate. Estas entrevistas permitirán comprender sus vivencias, percepciones y obstáculos enfrentados en el proceso de integración, así como identificar las estrategias que han facilitado su adaptación y desarrollo profesional en el ámbito militar (Ver tabla 1).

Tabla 1. Metodología

Objetivo Específico	Actividades	Técnica de Recolección de Datos	Instrumentos
Identificar los principales desafíos y oportunidades en la integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina, considerando aspectos operativos, logísticos y socioculturales.	<ul style="list-style-type: none">- Revisión de literatura académica sobre inclusión femenina en Fuerzas Militares.- Análisis de informes institucionales y normativa vigente en Colombia y otros países.- Identificación de	Revisión documental	Artículos científicos, informes oficiales, legislación militar, estudios de organismos internacionales.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”
Bogotá D.C., Colombia

	barreras operativas, logísticas y socioculturales a través de estudios de caso internacionales.		
Establecer las implicaciones de la inclusión de mujeres en el desempeño operativo, la cohesión de las unidades y el liderazgo dentro de la Infantería de Marina, a partir de experiencias nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis comparativo de experiencias en integración femenina en combate en diferentes países. - Entrevistas a oficiales femeninas menores de 30 años con formación en Alemania y experiencia en unidades de combate. - Evaluación del impacto en desempeño operativo, cohesión y liderazgo a partir de testimonios y literatura académica. 	Revisión documental y entrevistas semi-estructuradas	Estudios de caso, artículos académicos, normativa militar, guías operativas, guion de entrevista.
Proponer estrategias y políticas para la implementación efectiva de la integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización y análisis de hallazgos obtenidos en las fases previas. - Elaboración de propuestas basadas en modelos exitosos de integración en otras fuerzas militares. - Validación de estrategias mediante el análisis de normativas nacionales e internacionales. 	Análisis de datos cualitativos y triangulación de fuentes	Informes de campo, entrevistas, revisión de políticas públicas, documentos oficiales sobre equidad de género en defensa.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos obtenidos se realizará mediante una metodología cualitativa de codificación y categorización, permitiendo identificar patrones recurrentes en las experiencias de las entrevistadas y en la documentación analizada. La triangulación de información entre fuentes documentales y testimonios permitirá validar los hallazgos y generar un diagnóstico más preciso sobre la situación actual de la integración de mujeres en la Infantería de Marina de Colombia. Finalmente, con base en estos hallazgos, se formularán estrategias y recomendaciones orientadas a mejorar la inclusión femenina en unidades de combate, contribuyendo así a la modernización y fortalecimiento de la Armada Nacional.

Principales Hallazgos

Identificación de desafíos y oportunidades en la integración de mujeres en unidades de combate

El análisis de la integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina requiere sustentarse en marcos conceptuales de género, doctrina militar y derecho internacional. En primer lugar, desde la perspectiva jurídica, la Constitución Política de Colombia de 1991 consagra la igualdad como principio fundamental (art. 13), prohibiendo toda forma de discriminación. En el ámbito jurisprudencial, la Sentencia T-624 de 1995 de la Corte Constitucional marcó un precedente al reconocer el derecho de las mujeres a acceder en condiciones de igualdad a las Fuerzas Armadas, estableciendo que las limitaciones basadas en el sexo constituyen una violación al principio de igualdad material. Este fallo se enmarca en el proceso global de reconocimiento de derechos de las mujeres en el sector seguridad, en consonancia con la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones

Unidas (2000), que insta a los Estados a garantizar la participación de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones en seguridad y defensa.

Desde la teoría militar comparada, diversos estudios han señalado que la integración femenina no constituye una desventaja operacional cuando se mantienen estándares de entrenamiento y liderazgo claros (Schaefer et al., 2015). La investigación RAND concluye que la cohesión y la efectividad de las unidades mixtas se consolidan a medida que las mujeres demuestran competencia operativa (Wooten, 2015). Asimismo, la literatura sobre liderazgo inclusivo sugiere que la diversidad de género puede potenciar la innovación y la cohesión organizacional (Li & Tang, 2022). Estos planteamientos respaldan la hipótesis de que la inclusión femenina, bien gestionada, contribuye al fortalecimiento de la eficacia institucional.

En el ámbito logístico y organizacional, los ajustes de infraestructura, equipamiento y condiciones de bienestar resultan esenciales para garantizar igualdad de oportunidades en el campo de combate. Experiencias internacionales, como las de Canadá, Noruega y Australia, han demostrado que la adaptación de chalecos, uniformes y estándares físicos neutrales en términos de género permiten superar limitaciones históricas (Nicholson, 2017; Hendel et al., 2024). En el contexto colombiano, la Política Integral de Género del sector defensa (2018) y recientes lineamientos del Comando General de las Fuerzas Militares reflejan un compromiso institucional con la igualdad, aunque aún se requieren avances para materializar su implementación en unidades operativas.

La integración de las mujeres en unidades de combate representa uno de los desafíos más complejos y transformadores que enfrentan hoy las fuerzas militares modernas. Más allá del cumplimiento formal de normas de igualdad, este proceso implica una profunda

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

reconfiguración de aspectos operativos, logísticos, culturales e institucionales. A nivel internacional, países como Noruega, Canadá, Israel, Estados Unidos y Australia han avanzado en esta ruta, proporcionando valiosas lecciones sobre cómo garantizar el acceso equitativo sin comprometer la eficacia militar. En el contexto latinoamericano, Colombia ha dado pasos importantes, como lo demuestra la reciente participación de la Teniente Zuly Vannesa Lugo Varón en una misión de paz de Naciones Unidas, marcando un hito en la proyección del liderazgo femenino en escenarios estratégicos. Este análisis aborda los principales factores que inciden en la inclusión efectiva de las mujeres en funciones de combate, destacando sus oportunidades, tensiones y condiciones de éxito.

Factores Operativos en la Integración Femenina

Las Fuerzas Militares que han integrado mujeres reportan que el desempeño operativo no disminuye, estudios comparativos en Noruega, Canadá, Israel y EE. UU. indican que las mujeres voluntarias en infantería muestran igual rendimiento que los hombres bajo condiciones de entrenamiento similar (Salazar, 2025). Un informe RAND* concluye que “en todos los estudios de caso, las mujeres rinden igual que sus contrapartes masculinas sin degradar la disposición operativa ni la cohesión grupal (Wooten, 2015). Además, la experiencia de varios países sugiere que la presencia de mujeres puede ofrecer capacidades complementarias: por ejemplo, se destaca la ventaja de reclutar “talento que antes no estaba disponible” (Perna & Wetzel, 2023).

* La RAND Corporation es un influyente centro de estudios o *think tank* estadounidense, fundado en 1948. Es una organización sin ánimo de lucro especializada en investigación y desarrollo en políticas públicas y asuntos estratégicos, incluyendo temas de defensa, seguridad y estructuras institucionales.

La preocupación por la cohesión inicial de unidades mixtas suele superarse con el tiempo. Según RAND*, la cohesión tiende a fortalecerse a medida que las mujeres demuestran su capacidad operativa (Schaefer et al., 2015). Los países con mayor tradición de integración coinciden en que el factor clave es el liderazgo: una cadena de mando comprometida puede evitar impactos negativos en la cohesión (Harrell & Miller, 1997). Asimismo, la formación conjunta bajo estándares neutrales de género mejora la preparación física de las mujeres más que programas separados acortando cualquier brecha inicial.

Las mujeres aportan habilidades y estilos de liderazgo complementarios: como observó una oficial colombiana, rasgos como la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la motivación suelen potenciar el rendimiento de los equipos (Ommati, 2021). Experiencias internacionales sugieren que al incluir mujeres se favorece una cultura organizacional más versátil, lo que a largo plazo puede mejorar la seguridad y la gestión de comunidades (por ejemplo, en operaciones de estabilización) (Nicholson, 2017).

Aspectos Logísticos en la Incorporación de Mujeres

Uno de los primeros ajustes logísticos es adecuar equipo, ropa y vehículos a las necesidades físicas de las mujeres. La investigación del USMC (United States Marine Corps) destaca que “el equipamiento y los uniformes *deben* ajustarse a las necesidades de las mujeres (Rodríguez, 2022a). Por ejemplo, algunas fuerzas como las de Estados Unidos, Australia y Ucrania han revisado el diseño de rifles, chalecos antibalas y vehículos para adaptarlos a la ergonomía femenina y prevenir lesiones. En el caso estadounidense, el Ejército introdujo en 2012 el chaleco F-IOTV, ajustado al torso femenino para mejorar protección y comodidad;

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

en Australia, estudios sobre chalecos antibalas del Australian Defence Force revelaron deficiencias en el ajuste para mujeres, lo que impulsó recomendaciones de diseño basadas en datos antropométricos femeninos; y en Ucrania, el proyecto ArmWomenNow ha desarrollado uniformes y chalecos adaptados a estándares de la OTAN. Mantener estándares comunes de aptitud física también es crucial: Australia, por ejemplo, implementó los Physical Employment Standards (PES), un modelo neutral en género que exige a todos los aspirantes, hombres y mujeres, superar las mismas pruebas físicas para roles de combate como la infantería, eliminando así barreras históricas y garantizando la idoneidad operativa.

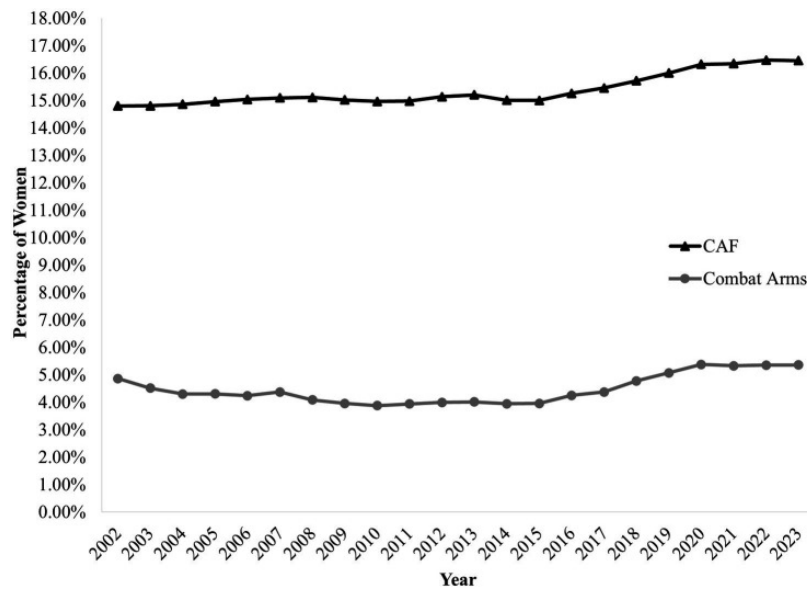
Aunque solo unas pocas decenas de mujeres solicitaron roles de combate inmediatamente tras levantar la prohibición, las que ingresan pasan por el mismo entrenamiento exigente. Estudios resaltan que entrenar grupos mixtos e imponer requisitos idénticos (sin rebajar estándares) mejora la preparación de todos los efectivos. En efecto, las bases y unidades mixtas demandan ajustes en alojamientos, sanitarios y salud. Muchas fuerzas han adaptado dormitorios y criadas sanitarias para garantizar privacidad e higiene. También es clave planificar el apoyo en materia de salud reproductiva: por ejemplo, protocolos de maternidad, lactancia y retorno al servicio.

Barreras Socioculturales y Adaptación Institucional

Un reto recurrente es el **sesgo cultural** en las fuerzas armadas. En Canadá, investigaciones recientes muestran que el entorno altamente masculinizado puede hacer que las mujeres en combate se sientan distintas o marginadas, enfrentando desafíos como tokenismo, expectativas de dureza excesiva y trato diferenciado (Hendel et al., 2024a). De modo similar,

una encuesta interna realizada por el Ministerio de Defensa de Australia en 2011 recogió percepciones de las tropas sobre el trato hacia las mujeres, incluyendo temas como acoso sexual, discriminación por género y barreras en oportunidades de ascenso (Australian Human Rights Commission, 2012). Estos hallazgos coinciden en que, durante las fases iniciales de integración, pueden presentarse incidentes de hostigamiento o discriminación, lo que subraya la necesidad imperativa de liderazgo inclusivo y políticas activas para transformar la cultura organizacional y promover una inclusión real.

Figura 1. Porcentaje de mujeres en dos componentes de las Fuerzas Armadas Canadienses



Nota. Fuente: (Hendel et al., 2024b)

La figura muestra la evolución del porcentaje de mujeres en dos componentes de las Fuerzas Armadas Canadienses entre los años 2002 y 2023: por un lado, en el CAF (Canadian Armed Forces) en general, y por otro, en las unidades de armas de combate (Combat Arms). En el caso del CAF en general, se observa una tendencia gradual al alza durante el período

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

analizado. En 2002, el porcentaje de mujeres era ligeramente superior al 14.5 %, y aunque hubo años de relativa estabilidad, a partir de 2016 el crecimiento se hizo más notorio. Para 2023, el porcentaje supera el 16.5 %, reflejando una mejora sostenida en la inclusión de mujeres dentro del conjunto de las fuerzas armadas (Hendel et al., 2024b).

En contraste, el porcentaje de mujeres en las armas de combate ha sido históricamente mucho menor y con una evolución más lenta. En 2002, se situaba cerca del 4.8 %, pero durante más de una década permaneció casi estancado, incluso con ligeros descensos. No fue sino hasta 2016 que comenzó un aumento paulatino, alcanzando su punto más alto alrededor del 5.5 % en 2021 y 2023. Aunque este crecimiento es modesto en comparación con el CAF general, marca una señal positiva de apertura en uno de los entornos tradicionalmente más restrictivos para la participación femenina.

En conjunto, el gráfico revela que, si bien el progreso hacia la paridad de género ha sido más evidente en las áreas generales del CAF, la inclusión femenina en roles de combate aún enfrenta barreras estructurales, aunque empieza a mostrar signos de avance. Esto refleja una transformación institucional gradual, posiblemente influida por reformas políticas, culturales y sociales dentro del sistema de defensa canadiense. La presencia femenina ha obligado a fuerzas con pasado de masculinización a enfrentar el acoso sexual. La literatura muestra que, sin intervención, las mujeres en roles de combate corren riesgo de recibir acoso, agravado por dinámicas de poder desiguales (Hendel et al., 2024b). Países líderes han introducido políticas de tolerancia cero y programas de capacitación en conducta ética (por ejemplo, entrenamiento contra la violencia sexual), así como sistemas confidenciales de denuncia. También se ha reconocido la importancia de la supervisión constante: RAND

menciona que es “fundamental comprender que la cohesión en grupos integrados aumentará con el tiempo si se atienden tempranamente las fricciones.(Olalla et al., 2022)

En ese sentido, fuera de la fuerza armada persisten prejuicios sobre la idoneidad de las mujeres para el combate. Sin embargo, las lecciones internacionales apuntan a combatir estos mitos divulgando resultados positivos. Por ejemplo, la retirada del veto australiano se respaldó en análisis previos que mostraban beneficios claros, y la evidencia de otros ejércitos permitió contextualizar que solo un pequeño porcentaje de mujeres optaría por roles extremos inicialmente. En Colombia, reforzar la valoración pública del servicio femenino en operaciones nacionales e internacionales (por ejemplo, misiones de paz) ayuda a legitimar la integración. La reciente participación histórica de la primera oficial colombiana en MINURSO ilustra este avance.

Figura 2 . *Participación de la teniente en la Misión de las Naciones Unidas*



Nota. Fuente: (Ortega, 2020)

La participación de la Teniente Primero Zuly Vannesa Lugo Varón en la Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum en el Sahara Occidental (MINURSO) marcó un hito histórico para Colombia, al convertirse en la primera mujer del Ejército Nacional en

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

desempeñarse como observadora militar de paz en una misión internacional. Esta designación no solo reafirma el compromiso del país con la igualdad de género en el ámbito militar, sino que también destaca el avance en la formación y preparación de las mujeres para roles estratégicos y operacionales dentro de las Fuerzas Armadas. Lugo, con formación especializada en operaciones de paz y amplia trayectoria en entrenamiento militar, representa un paso significativo hacia la inclusión femenina en escenarios tradicionalmente dominados por hombres, su experiencia busca motivar a otras militares colombianas a seguir este camino en futuras misiones internacionales.

Hallazgos de las entrevistas **Para no incluir una auto citación que no encuentro, incluya un párrafo que explique las entrevistas que realizo**

Las mujeres oficiales entrevistadas relatan trayectorias sobre el proceso formativo que no distaron en exigencia ni nivel de responsabilidad de los de sus compañeros hombres. Desde su ingreso en la Escuela Naval Almirante Padilla, se enfrentaron a entrenamientos físicos, tácticos y de liderazgo que las prepararon para asumir responsabilidades operativas. Una oficial expresa: “ *Desde que iniciamos, no hubo diferencia en las exigencias físicas o académicas. Nos entrenaron con la misma disciplina que a los hombres*”.

Por lo tanto, esta igualdad en la base formativa representa una oportunidad institucional de alto valor estratégico, al desafiar estereotipos que asocian lo femenino con la debilidad y al habilitar a las mujeres para desempeñar funciones críticas dentro de la estructura de combate. La experiencia formativa en Alemania fue especialmente apreciada por sus participantes, dado el fortalecimiento de competencias propias del nivel operacional, como el liderazgo estratégico, la gestión de crisis y el trabajo en equipos multinacionales,

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

con proyección directa hacia el nivel estratégico. Tal como lo señala una de las entrevistadas:

“El entrenamiento en Alemania me enseñó a tomar decisiones rápidas, con sentido estratégico y siempre priorizando la coordinación del equipo. Eso me ha servido inmensamente en mi unidad fluvial”.

Esto evidencia que las mujeres no solo están preparadas para operar en entornos nacionales de alta exigencia, sino que también pueden desempeñarse con éxito en escenarios internacionales y multinacionales, aportando un valor estratégico tangible a la Armada Nacional. Sus competencias en liderazgo, experiencia logística, comunicación efectiva y planificación se traducen en un impacto directo en el nivel operacional, al fortalecer la conducción de operaciones conjuntas, combinadas y multinacionales, así como la integración eficiente de recursos y capacidades. Al mismo tiempo, esta proyección profesional incide en el nivel estratégico, al contribuir a la interoperabilidad con aliados, la proyección internacional de la Fuerza y el cumplimiento de los objetivos de seguridad y defensa nacional. Actualmente, varias oficiales ejercen el mando de unidades o lideran procesos clave de apoyo operacional, consolidando una participación que amplía el capital humano disponible y refuerza la capacidad institucional para enfrentar amenazas complejas. Una manifestó: *“Mi experiencia en bienestar me dio una mirada más humana al liderazgo. Ahora, como jefe de división, eso me ayuda a entender y gestionar mejor a mi personal”*

El enfoque empático y organizacional que muchas mujeres militares desarrollan se convierte en una ventaja para fortalecer la moral, la cohesión de equipo y la eficiencia operativa.

Análisis de las Implicaciones de la Inclusión de Mujeres en la Infantería de Marina

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

La presencia creciente de mujeres en unidades de combate conlleva diversas implicaciones en el funcionamiento y en los resultados de las unidades militares. Es decir, más allá de ser una cuestión de derechos o equidad, la integración femenina tiene efectos prácticos en variables clave como la efectividad operativa, la cohesión de grupo y la estructura de liderazgo de las Fuerzas Armadas. Evaluar estas implicaciones es crucial para comprender en qué medida la inclusión de la mujer fortalece (o en qué aspectos debe fortalecerse) la Armada Nacional. A continuación, se analizan tres dimensiones interrelacionadas: el desempeño operativo de las unidades mixtas, la cohesión y dinámica interna de dichas unidades, y las oportunidades de liderazgo y ascenso para las mujeres militares.

Impacto en el Desempeño Operativo

Un punto central del debate sobre mujeres en combate ha sido si su inclusión afecta positiva o negativamente la efectividad militar. Los opositores inicialmente argumentaron que la presencia femenina podría mermar el rendimiento de las unidades, ya sea por menor capacidad física promedio o por distraer a los hombres; mientras que los partidarios sostienen que una fuerza diversificada mantiene o incluso mejora su desempeño gracias a la suma de talentos. La evidencia acumulada, tanto en estudios formales como en la experiencia de países que han integrado mujeres en roles de combate, no muestra impactos adversos significativos en la eficacia operativa – siempre y cuando la integración se maneje con profesionalismo y estándares claros (Vargas, 2022).

En primer lugar, no se ha observado una disminución en las capacidades de combate atribuible al género. Un informe interno del Cuerpo de Marines de EE. UU., aunque señalaba

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

diferencias físicas en promedio, reconoció que las mujeres no suponen problemas para las unidades de combate terrestre, siempre que se apliquen estándares exigentes de selección, buen entrenamiento y liderazgo efectivo. De hecho, los datos de sus pruebas revelaron que algunas unidades mixtas mostraron mejor desempeño en ciertos aspectos: por ejemplo, exhibieron superior moral, mayor creatividad en la resolución de problemas y mejor disciplina que sus contrapartes exclusivamente masculinas. Esto sugiere que la diversidad de género puede aportar dinámicas positivas, como una cultura de competencia sana y colaboración. Asimismo, en al menos un ejercicio de marcha forzada, una unidad mixta superó a tres unidades masculinas, cumpliendo la travesía a una velocidad mayor que la requerida reglamentariamente. Si bien este es un caso puntual, rompe la noción de que las unidades con mujeres necesariamente operarán más lento o con menos fuerza.

Por supuesto, el desempeño individual varía dentro de cualquier grupo. Hubo mujeres que no alcanzaron ciertos estándares, pero también hombres que quedaron rezagados; y al mismo tiempo “hubo algunas mujeres que igualaron o superaron a los hombres” en las evaluaciones. Lo crucial es que la institución se enfoque en el mérito y la capacidad, no en estereotipos. Como señaló la académica Megan MacKenzie, al analizar el estudio de los Marines: “El cuerpo de marines reconoció que las mujeres no tienen un impacto negativo en la cohesión de la unidad... Y si hubieran hecho una adecuada evaluación física previa, las mujeres que se lesionaron ni siquiera habrían sido incluidas en el estudio”. Esta observación recalca que los problemas asociados a bajo rendimiento o lesiones tienen más que ver con procesos de selección insuficientes que con el género en sí. En la práctica, tras la apertura

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

oficial de todos los roles de combate a las mujeres en Estados Unidos (2016), no se ha reportado una merma en la capacidad operativa (The Guardian, 2015).

Por el contrario, las Fuerzas Armadas de ese país han mantenido su efectividad global, integrando ya a decenas de mujeres en unidades de infantería, blindados, fuerzas especiales de apoyo, etc., con resultados satisfactorios. Otros países aliados como Canadá, Australia o Israel llevan años con mujeres en combate sin detrimento en sus indicadores operativos.

En el contexto colombiano, aún es incipiente la experiencia de unidades de Infantería de Marina mixtas en pleno combate real. Sin embargo, sí existen referencias en operaciones de paz y entrenamientos combinados. Colombia ha enviado oficiales y suboficiales mujeres a misiones internacionales (por ejemplo, observadores en la península del Sinaí), donde han actuado en terreno junto a hombres de múltiples países, desempeñándose con profesionalismo. Dentro del país, unidades como las de Aviación Naval ya tienen mujeres pilotando helicópteros de combate desde hace algunos años, sin incidentes atribuibles al género. Es razonable inferir que, a medida que las nuevas infantes de marina ganen experiencia, demostrarán que son tan útiles en combate como sus compañeros varones. Vale la pena mencionar que la efectividad militar no depende solo de la fuerza bruta física, sino de múltiples factores: estrategia, tecnología, inteligencia, coordinación, motivación, etc. En varios de esos factores, la integración de mujeres puede aportar ventajas (Ballesteros, 2024).

Por ejemplo, se ha observado que las mujeres militares suelen tener una ventaja en operaciones de guerra no convencional que requieren interacciones con civiles, recolección de información sensible o construcción de confianza con la población local – todo lo cual fue vital en conflictos modernos de contrainsurgencia. Las llamadas Female Engagement Teams

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

(Equipos de Involucramiento Femenino) del Cuerpo de Marines en Afganistán lograron información y vínculos comunitarios que los hombres no podían obtener, aumentando la conciencia situacional de la unidad y contribuyendo indirectamente al éxito de las misiones (GPP Review, 2020).

Dicho esto, es importante monitorear ciertos indicadores de desempeño para asegurarse de que la integración vaya acompañada de las condiciones necesarias. Tasas de lesiones: algunos estudios indican que, inicialmente, las mujeres tienen tasas más altas de lesiones musculoesqueléticas durante entrenamientos exigentes, en comparación con hombres. Esto podría afectar la disponibilidad operativa si no se toman medidas preventivas. Soluciones incluyen mejorar la preparación física previa al ingreso, adaptar equipos (como ya se discutió) y proporcionar seguimiento médico específico. Retención y rotación: se ha visto que las mujeres a veces abandonan la carrera militar en mayor proporción al cumplir sus primeros contratos, lo cual puede suponer pérdida de personal capacitado. Si ello ocurre, conviene analizar las causas (¿ambiente poco acogedor? ¿falta de oportunidades de ascenso? ¿dificultades para conciliar vida familiar?) y abordarlas para mantener a las mejores talentos femeninas en servicio activo. Desempeño en pruebas estándar: en Colombia podría implementarse un seguimiento de performance de unidades mixtas vs. no mixtas en ejercicios (tiro, navegaciones fluviales, patrullas, etc.) para identificar si hay brechas y cerrarlas mediante entrenamiento adicional.

En balance, los datos disponibles llevan a concluir que la inclusión de mujeres no es incompatible con la excelencia operativa; al contrario, bien gestionada, puede potenciarla. La clave está en no bajar los estándares, sino apoyar a todos los efectivos para que los

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

alcancen y mantener un enfoque de equipo cohesionado. La Infantería de Marina colombiana, con su tradición de profesionalismo, tiene la oportunidad de demostrar que una unidad de combate diversa es igualmente (o más) efectiva que una homogénea. Los resultados a corto plazo – por ejemplo, la sobresaliente actuación de las nuevas infantas bachilleres en su entrenamiento básico, donde superaron retos físicos y académicos – son prometedores. A largo plazo, el impacto en desempeño se medirá en la contribución de estas mujeres a las misiones reales de la Armada: vigilancia de ríos y costas, operaciones contra amenazas asimétricas, asistencia humanitaria, etc. Todo indica que estarán a la altura, siempre que la institución continúe brindándoles los medios para triunfar.

Cohesión y Dinámica de las Unidades de Combate

La cohesión de unidad es un factor crítico en el combate: se refiere al vínculo de camaradería y confianza mutua que mantiene a los soldados unidos incluso bajo fuego, y a la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva. Uno de los temores expresados en el pasado era que la entrada de mujeres pudiera disrumpir la cohesión de las unidades de combate, alterando la “química” grupal forjada tradicionalmente entre hombres. Este argumento se basaba en la idea de que la presencia femenina generaría tensiones sexuales, favoritismos o resentimientos que minarían la solidaridad del grupo. Sin embargo, investigaciones contemporáneas y experiencias prácticas no han corroborado esos temores en unidades bien lideradas. Por el contrario, la cohesión depende más de la cultura de la unidad y del liderazgo que del género de sus integrantes. Aquí analizamos cómo se ve afectada (o reforzada) la

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

dinámica interna de las unidades de combate con la inclusión de mujeres, a la luz de la evidencia disponible y de lo relatado por las propias oficiales entrevistadas.

En primer lugar, es esencial distinguir dos tipos de cohesión: la cohesión social (el grado en que los miembros de una unidad se gustan entre sí, se llevan bien) y la cohesión de tarea (el grado en que los miembros están unidos por el compromiso hacia la misión y el trabajo en equipo profesional). Estudios militares han encontrado que la cohesión de tarea es la variable más vinculada al desempeño, mientras que la cohesión social, si bien deseable, es secundaria de hecho, equipos muy diversos pueden tener alta cohesión de tarea, aunque fuera del servicio no sean amigos cercanos. En ese sentido, la integración de la mujer no afecta negativamente la cohesión de tarea; lo importante es que todos compartan el propósito y se respeten como profesionales.

El Cuerpo de Marines de EE. UU., en sus evaluaciones, explicitó que las mujeres no dañan la cohesión de la unidad. Esto está respaldado por la observación de que, una vez desplegados, a los soldados principalmente les importa si su compañero (o compañera) “hace bien su trabajo y cubre su puesto”, más que cualquier otra característica personal. Cuando las mujeres demuestran competencia, rápidamente son aceptadas y valoradas por sus compañeros de equipo.

Las entrevistas confirman que, tras superar posibles percepciones iniciales, la dinámica cotidiana tiende a normalizarse con un trato de camaradería y respeto. Una oficial indicó que *el trato hacia ella ha sido siempre respetuoso* por parte de sus subalternos y superiores; la presión que siente proviene más de sí misma (su afán de no defraudar) que de

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

un mal clima laboral (Entrevista 2). Otra oficial recalcó que su adaptación fue facilitada en gran medida por “la buena sinergia del equipo del cual soy responsable” (Entrevista 1), dando a entender que su pelotón se integró como un solo equipo sin importar el género. Estos testimonios sugieren que, al menos en sus unidades, la cohesión social se ha mantenido o fortalecido las mujeres se sienten parte del grupo, apoyadas y confiando unas en otros. En un caso, la entrevistada hasta menciona que saber de otras mujeres militares que pasaron por lo mismo antes que ella (role models) la motivó, lo que indica que existe cierta solidaridad femenina transversal, aunque sean pocas en cada unidad (Entrevista 3). Esto no ha generado divisiones, sino más bien inspira unidad: la presencia de *pioneras* crea un sentido de orgullo en la unidad por estar a la vanguardia de la modernización institucional.

No obstante, para asegurar la cohesión, es importante que la integración se haga cuidando algunos aspectos sensibles. Uno es evitar a toda costa la percepción de privilegios o concesiones hacia las mujeres, lo cual sí puede generar resentimiento en la tropa masculina. Si un soldado cree que su compañera no cumple con las mismas exigencias o que recibe un trato preferencial, podría afectar la moral. Por ello es tan enfatizado el mantener *los mismos estándares* para todos. En Colombia, las primeras 60 infantas de marina bachilleres mujeres fueron sometidas al mismo riguroso entrenamiento físico y mental de tres meses que los hombres, instruidas incluso en combate cuerpo a cuerpo, supervivencia y artes marciales (Comando General FF.MM., 2024). Al graduarse, tanto ellas como sus 1.430 compañeros hombres juraron bandera en igualdad de condiciones, lo cual sienta un precedente de cohesión desde la formación – todos pasaron por las mismas pruebas juntos. De hecho, en el discurso de graduación se les dirigió a todos (hombres y mujeres) como un solo grupo

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

cohesionado al servicio del país. Esta estrategia de entrenamiento integrado ha demostrado aumentar la confianza mutua: hombres y mujeres que entrenan y superan dificultades juntos desarrollan respeto profesional recíproco.

Otro aspecto es la gestión adecuada de cualquier caso de hostigamiento o falta al respeto que surja. Si bien la mayoría del personal actuará con profesionalismo, la institución debe estar atenta y tener cero tolerancias hacia actitudes machistas, acoso sexual o bullying por género, ya que estos actos sí destrozan la cohesión y crean divisiones. Políticas explícitas y canales seguros de denuncia son necesarios para proteger a las minorías (en este caso mujeres) y asegurar que la convivencia en la unidad esté libre de abusos. Perú, nuevamente, dio un paso en esta dirección con una ley específica contra el hostigamiento sexual en el entorno militar (2003). Colombia igualmente cuenta con normativas y protocolos contra el acoso en la función pública y dentro de las FF.MM.; la clave es aplicarlos rigurosamente. En nuestras entrevistas, ninguna de las oficiales reportó haber sufrido acoso abierto, pero esto no descarta que el fenómeno pueda existir en otros entornos. La confianza en la cadena de mando para resolver estos asuntos es determinante: un soldado (o soldada) debe saber que su comandante no tolerará conductas que pongan en peligro la unidad del grupo.

Asimismo, la integración de mujeres puede influir positivamente en la cultura de las relaciones interpersonales dentro de la unidad. Algunos comandantes señalan que la presencia de mujeres ha llevado a reducir comportamientos de hazing (novatadas abusivas) o lenguaje soez excesivo, generando un ambiente más respetuoso sin perder efectividad. Esto no significa que las unidades pierdan su agresividad táctica cuando hace falta, sino que pueden distinguir entre agresividad hacia el enemigo vs. trato respetuoso entre compañeros.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Un entorno de respeto fortalece la confianza y, a fin de cuentas, la cohesión. En unidades de países con mayor tiempo de integración, muchos soldados hombres reconocen que las mujeres aportan *estabilidad emocional* y nuevas formas de resolver conflictos internos, mejorando la atmósfera de trabajo (NATO, Committee on Gender Perspectives, informes anuales). Estos beneficios intangibles se traducen en menos distracciones y rivalidades internas, y más foco en la misión.

De nuevo, los casos pioneros son reveladores: tras un año de servicio, se espera que esos 60 nuevos infantes de marina colombianas se proyecten a continuar su carrera, algunas quizás convirtiéndose en suboficiales u oficiales, lo cual solo ocurrirá si se sintieron plenamente integradas en sus unidades durante ese año de servicio militar. Su retención sería indicio de que la experiencia de cohesión fue positiva. En la medida en que más mujeres se incorporen, la *masa crítica* hará que ya no sean vistas como excepciones sino como parte normal del paisaje castrense, consolidando definitivamente la cohesión inclusiva.

Liderazgo y Oportunidades de Ascenso para Mujeres en la Infantería de Marina

La apertura de roles de combate a las mujeres tiene una repercusión directa en el modelo de liderazgo militar y en las trayectorias profesionales disponibles para ellas. Durante mucho tiempo, las mujeres militares estuvieron concentradas en áreas administrativas o de servicios, lo que limitaba su elegibilidad para puestos de mando de unidades operativas y, por ende, frenaba su ascenso a altos rangos. Con la integración en la Infantería de Marina, se presenta la oportunidad de que las mujeres desarrollen carreras completas en la línea de mando operativa, pudiendo llegar en el futuro a comandar compañías, batallones e incluso

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

unidades mayores de la Armada. Sin embargo, para que esa posibilidad se concrete, deben superarse ciertos desafíos: desde los prejuicios sobre el liderazgo femenino hasta las dificultades prácticas de compaginar la vida militar con la familiar en etapas avanzadas de la carrera. En esta sección se analiza cómo la inclusión de mujeres impacta el liderazgo militar y qué acciones son necesarias para asegurar que tengan las mismas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional que sus pares masculinos.

Redefinición del liderazgo en clave de igualdad. Tradicionalmente, al hablar de liderazgo en unidades de combate se pensaba automáticamente en líderes hombres. Hoy, esa imagen está cambiando. Cada vez son más visibles las figuras de mujeres líderes militares – desde comandantes de pelotón hasta generales en diversos países y también en Colombia (por ejemplo, la Infantería de Marina ya cuenta con capitanes de fragata y de corbeta femeninas en roles importantes, y el Ejército Colombiano tuvo en 2020 su primera general). La doctrina militar colombiana enfatiza que el liderazgo no depende del género sino de la autoridad conferida por el grado, la capacitación profesional y las cualidades personales de mando. Por tanto, en teoría, un subteniente mujer debería ser obedecida con el mismo rigor que un subteniente hombre. Sin embargo, en la práctica, para asegurar esa aceptación, es vital que la institución apoye y legitime el liderazgo femenino.

Un hallazgo de la investigación de Zuluaga (2015) fue que uno de los retos sustantivos es lograr un liderazgo desde la perspectiva de igualdad de género, es decir, que “el mando y el grado que se posea sea suficiente para ser obedecidas y respetadas... sin importar si se está ante hombres o mujeres”. Para lograrlo, argumenta, es necesario que a las mujeres se les permita ir a combate y demostrar sus capacidades, ganándose así el respeto

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

directamente en el terreno. Este razonamiento se alinea con la realidad: los subalternos tienden a respetar a quien muestra pericia y valor en situaciones reales.

Por tanto, a medida que más mujeres lideren patrullas exitosas, planifiquen operaciones eficaces o actúen con arrojo bajo fuego, sus cualidades de mando serán incuestionables para sus unidades. De hecho, nuestras entrevistadas que han ejercido puestos de mando señalaron que la clave para liderar ha sido aplicar un estilo de “liderazgo positivo” y demostrar competencia en la toma de decisiones (Entrevista 3). Una vez que sus hombres vieron su capacidad para orientarlos y cuidarlos en la misión, la siguieron como a cualquier otro líder.

Sin embargo, se debe reconocer que las primeras en asumir liderazgo en combate pueden enfrentar un período inicial de prueba más intenso que un hombre en igual posición. Probablemente tengan que vencer inercias culturales, tal como comentamos: mostrar temple para que no las perciban como débiles y, a la vez, no perder su estilo propio. En este aspecto, algunas investigaciones sugieren que las mujeres suelen adoptar estrategias de liderazgo más democráticas o transformacionales, enfocadas en motivar, dar ejemplo y cuidar del bienestar del subordinado, en contraste con estilos más autocráticos tradicionales. Ese estilo transformacional suele generar mayor compromiso y rendimiento en los equipos modernos, por lo que lejos de ser un obstáculo, el liderazgo femenino podría mejorar la calidad del mando medio en la Infantería de Marina.

De hecho, hay evidencia sólida de que organizaciones con liderazgo inclusivo son significativamente más innovadoras y productivas. Un estudio basado en 356 empleados y 90 equipos de trabajo concluyó que la percepción de liderazgo inclusivo está positivamente

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

relacionada con el rendimiento innovador: tanto a nivel individual ($\beta = 0,285$, $p < 0,001$)[†] como a nivel de equipo, mediante un efecto mediador de la seguridad psicológica (Li & Tang, 2022). Estos hallazgos respaldan la idea de que promover una cultura inclusiva no es solo una cuestión ética, sino una estrategia de alto impacto operacional y estratégico.. Trasladado al ámbito militar, un liderazgo que incorpore habilidades típicamente atribuidas a lo femenino (empatía, comunicación interpersonal, etc.) puede complementar las virtudes tradicionales del mando (decisión, coraje), resultando en líderes integrales. Esto ya se ha visto en misiones de paz donde mujeres oficiales mediaron con población civil con gran éxito, mostrando otra faceta del liderazgo militar.

Un factor que ayuda enormemente a forjar líderes femeninas es la existencia de mentores y referentes dentro de la institución. Las primeras generaciones de mujeres en combate no tuvieron superiores mujeres de quienes aprender directamente el arte del mando en ese contexto. Pero con el paso del tiempo, habrá jefas y comandantes femeninas que sirvan de guía a las más jóvenes. Por ejemplo, en la ceremonia de graduación de las nuevas infantas de marina bachilleres en 2024, los instructores eran siete oficiales femeninas de la Armada. Esto significa que esas reclutas no solo tuvieron oficiales hombres como ejemplo, sino también mujeres formadoras, lo cual es invaluable. Tener líderes femeninas visibles envía el

[†] Un estudio basado en 356 empleados y 90 equipos de trabajo concluyó que la percepción de liderazgo inclusivo está positivamente relacionada con el rendimiento innovador. En términos estadísticos, los autores reportan un coeficiente de regresión $\beta = 0,285$, lo que indica que a medida que aumenta la percepción de liderazgo inclusivo, también aumenta el rendimiento innovador de manera significativa. El valor $p < 0,001$ refuerza que esta relación no es producto del azar, sino que existe una fuerte evidencia estadística de correlación. En otras palabras, la inclusión en el liderazgo no solo favorece un mejor clima de trabajo, sino que también impulsa de forma comprobable la capacidad de innovación, tanto a nivel individual como de equipo, gracias al efecto mediador de la seguridad psicológica (Li & Tang, 2022).

mensaje de que “yo también puedo llegar ahí”. Una entrevistada mencionó que saber de otras mujeres que habían logrado ejercer funciones de combate antes que ella le dio confianza para asumir el reto (Entrevista 3). Por ello, es recomendable instituir programas de mentoría donde oficiales con más experiencia sin importar hombres o mujeres, pero ojalá incluyendo a las pocas mujeres de alto rango disponibles aconsejen y acompañen a las nuevas oficiales en su desarrollo profesional. Asimismo, resaltar públicamente los logros de oficiales femeninas (por ejemplo la primera mujer en comandar un buque patrullero fluvial, la primera en liderar un pelotón en X operación exitosa) ayuda a normalizar y prestigiar esos hitos.

Figura 3. *Integración de la Mujer, primer oficial en comandar un buque patrullero fluvial*



Fuente: (Comando General FF.MM., 2024)

Al mismo tiempo, uno de los indicadores de éxito de la integración será observar a mujeres ascendiendo por el escalafón en igualdad de condiciones. Para ello, la Armada debe garantizar criterios de ascenso justos y eliminar cualquier traba institucional. En la actualidad, los lineamientos formales de ascenso en las Fuerzas Militares colombianas no

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

hacen distinción de género se basan en antigüedad, calificaciones, cursos realizados, tiempo en comando, entre otros. Por tanto, sobre el papel, una mujer que cumpla los mismos requisitos que un hombre puede aspirar a ascender al mismo ritmo. Sin embargo, la cuestión es asegurar que tengan la oportunidad de cumplir esos requisitos (Hernández et al., 2021) Un ejemplo: si para ascender a capitán de fragata se exige haber comandado una compañía de Infantería de Marina, pero informalmente nunca le dan a una mujer ese puesto de comando de compañía, entonces se está creando un techo de cristal invisible[‡] (Rathi, 2018).

Por ello, es fundamental que la institución, en su planeación de talento humano, deliberadamente abra las puertas para asignar a mujeres a puestos operativos de responsabilidad cuando estén preparadas. Ya se han dado pasos: por ejemplo, se conoce el caso de la primera mujer en Colombia que comandó una compañía de fuerzas especiales del Ejército hace unos años; en la Armada, se han nombrado mujeres como segundo comandante de buques de guerra. En Infantería de Marina, es de esperar que en pocos años veamos la primera compañía fluvial comandada por una teniente de corbeta mujer (Vargas, 2022).

En efecto, la conciliación de la vida familiar con la carrera militar, que suele afectar de modo particular a las mujeres (dada la maternidad). Si bien hombres y mujeres en servicio tienen similares dificultades por las constantes traslados y largas ausencias, en la práctica muchas mujeres enfrentan decisiones duras al llegar a cierta edad: continuar su carrera o

[‡] El término techo de cristal hace referencia a las barreras invisibles que enfrentan las mujeres (y, en general, grupos históricamente subrepresentados) para acceder a cargos de mayor responsabilidad o liderazgo. A diferencia de los obstáculos formales como normas que explícitamente prohíben el acceso— el techo de cristal opera de manera implícita, a través de prácticas institucionales, prejuicios culturales o decisiones discrecionales que limitan las oportunidades de ascenso.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

formar una familia. Algunas terminan eligiendo retiro anticipado o pasar a áreas administrativas para tener estabilidad(Ballesteros, 2024). La institución podría estudiar políticas de apoyo, como flexibilizar temporalmente asignaciones para madres recientes (sin que ello perjudique su evaluación de desempeño) o facilitar reunificación conyugal cuando ambas partes son militares. Estas medidas, aunque benefician a ambos géneros, pueden marcar la diferencia en retener a valiosas oficiales femeninas hasta rangos superiores.

Finalmente, cabe mencionar el efecto en la institución de contar con mujeres en puestos de liderazgo. Romper el monopolio masculino en las cúpulas envía un mensaje potente de transformación y adecuación a los tiempos. Además, incide en la toma de decisiones estratégicas: un alta oficial mujer puede aportar perspectivas diferentes en discusiones sobre operación, sobre bienestar del personal, sobre relaciones cívico-militares, etc., enriqueciendo la conducción de la fuerza(Rodríguez, 2022b). Se ha visto, por ejemplo, que cuando las mujeres participan en las misiones de paz o en negociaciones, suelen tener enfoques complementarios que aumentan la probabilidad de éxito de acuerdos (hay estudios que indican un 35% más probabilidad de éxito cuando mujeres participan en negociaciones de paz). Por analogía, en la conducción de operaciones militares complejas, tener diversidad en el estado mayor podría conducir a soluciones más integrales(Vera, 2021).

Estrategias y Políticas para la Integración Efectiva de Mujeres en Unidades de Combate

Lograr una integración exitosa de las mujeres en las unidades de combate de la Infantería de Marina no ocurre de manera espontánea; requiere la implementación de

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

estrategias deliberadas y políticas institucionales sólidas. Basándose en los desafíos y hallazgos analizados en secciones anteriores, a continuación, se proponen lineamientos y acciones específicas que la Armada Nacional puede adoptar para fortalecer y consolidar la inclusión femenina en sus fuerzas de combate. Estas propuestas se agrupan en tres ámbitos: (T.1) políticas generales de inclusión y equidad de género en el entorno militar, (T.2) programas de capacitación y adaptación dirigidos tanto a mujeres como a hombres para facilitar el proceso, y (T.3) estrategias operativas puntuales para robustecer la integración de las mujeres en la Infantería de Marina, con un enfoque aplicado al contexto colombiano.

[T3] Políticas de Inclusión y Equidad de Género en el Ámbito Militar

En primer lugar, es imprescindible enmarcar la integración de las mujeres dentro de una política institucional clara de equidad de género, alineada con estándares nacionales e internacionales. Colombia ya cuenta con una base jurídica y política favorable: la Constitución proclama la igualdad, y el Ministerio de Defensa ha formulado lineamientos de inclusión (por ejemplo, la Política Integral de Género del sector defensa elaborada alrededor de 2018, que define objetivos para incrementar la participación femenina y garantizar sus derechos). No obstante, dichas políticas deben actualizarse específicamente en el contexto de unidades de combate.

[T3] Programas de Capacitación y Adaptación al Contexto Militar

Es necesario formalizar un Plan de Integración de Mujeres en Unidades de Combate, con metas cuantitativas y cualitativas. Este plan debe definir objetivos de corto, mediano y largo

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

plazo. Por ejemplo, establecer una meta de porcentaje mínimo de mujeres a reclutar en la Infantería de Marina cada año (siguiendo las buenas prácticas de otros países que fijaron cuotas iniciales para acelerar el cambio), y metas de posicionamiento (por ejemplo: tener al menos X mujeres en cargos de mando menor para tal año, y al menos una mujer en Estado Mayor de la Infantería de Marina para tal fecha). Tales metas brindan dirección y permiten evaluar el progreso.

Igualmente, es evidente crear un comité o Dirección de Equidad de Género dentro de la Armada, si no existe ya con funciones robustas, o fortalecer el existente. Este organismo se encargaría de supervisar la implementación de las políticas de género, asesorar en decisiones de personal con perspectiva de género y actuar como punto focal ante organismos externos (por ejemplo, colaborar con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, o con la Red de Mujeres Oficiales de la región si la hubiera). Asimismo, puede manejar datos y estadísticas de género en la fuerza (ingresos, ascensos, retiros, entre otros.) para detectar brechas(Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2020).

Si bien la discriminación de género está prohibida por ley en Colombia, a nivel militar es útil reiterar esa prohibición mediante directivas internas del Comando de la Armada y del Comando General. Debe quedar claro que cualquier conducta discriminatoria o violenta basada en género será sancionada(Barbé, 2016). Para ello, se pueden implementar campañas de sensibilización periódicas y establecer canales confidenciales de denuncia dentro de la institución (por ejemplo, una línea directa con la Inspección General o con la Oficina de Género) para que las afectadas (o testigos) reporten incidentes sin temor a represalias. La

experiencia comparada sugiere que visibilizar y sancionar ejemplarmente casos de acoso o abuso envía un mensaje potente y disuade conductas futuras.

Al mismo tiempo, es fundamental examinar reglamentos, manuales y procedimientos de recursos humanos (RR.HH.) para eliminar cualquier disposición que pueda implicar un trato diferenciado injustificado. Por ejemplo, verificar que no existan restricciones para que las mujeres accedan a cursos avanzados —como el Curso de Lancero (LC)— si cumplen con los requisitos establecidos; o adaptar los reglamentos de uniformes para prever variantes femeninas sin afectar la uniformidad básica. Asimismo, resulta pertinente incorporar consideraciones de género en la planificación de carreras, garantizando que las mujeres tengan las mismas oportunidades de rotación por cargos operativos y de estado mayor (E.M.) requeridos para ascender (Salazar, 2025).

Figura 4. *Plan de Acción Nacional para la Resolución 1325*



El Plan de Acción Nacional de la Resolución 1325 partirá del reconocimiento de los saberes de las mujeres en la construcción de paz

- Luego de 22 años de implementada la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, el país recibió el anuncio de la formulación, implementación y seguimiento del Plan de Acción Nacional de la Resolución 1325 (PAN1325), como resultado del trabajo histórico e incansable de las organizaciones de mujeres y feministas, este es un compromiso del Gobierno Nacional por incorporar de manera efectiva la agenda de mujeres, paz y seguridad.

Este 23 de marzo se dará inicio a la implementación de la hoja de ruta concertada entre el Gobierno Nacional y el Comité de Impulso para el proceso participativo de la formulación del PAN 1325, conformado por 16 organizaciones de mujeres, feministas y de la sociedad civil que hacen seguimiento a la Resolución, con el apoyo de la Comunidad Internacional. El objetivo de este proceso es recibir insumos y recomendaciones que orienten la formulación del Plan desde un enfoque participativo y de reconocimiento de los saberes, experiencias y el trabajo realizado por las organizaciones de mujeres desde sus identidades diversas en los territorios.

Más de 1.000 mujeres diversas de todo el país, representantes de organizaciones de mujeres, participarán en este proceso de foros regionales, poblacionales y temáticos y 1 foro nacional que aportarán a la definición de líneas de acción y actividades que serán recogidas en el diseño del Plan de Acción Nacional de la Resolución 1325, dejando capacidades instaladas a nivel local, especialmente en zonas rurales.

Estos encuentros contarán con activa participación de mujeres indígenas, negras, afrodescendientes, palenqueras, raizales, rom, mestizas, campesinas, mujeres LGBTI, firmantes de paz, activistas, con discapacidad, urbanas y académicas de todos los departamentos del país, que aportarán a que el Plan de Acción Nacional 1325 tenga un enfoque territorial, etario e interseccional, y se formule reconociendo el aporte que las organizaciones de mujeres ya han realizado sobre la materia, valorando en particular su rol como agentes claves para la consolidación de la paz total.

¡Las mujeres seguimos construyendo la paz!

Resolución 1325 - El 30 de octubre del 2000, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptó la histórica Resolución 1325 sobre Mujeres, Paz y Seguridad. En ella, se reconoce el impacto de los conflictos armados sobre las mujeres y las niñas; la importancia de su protección y del aumento de su participación en los procesos de paz.



Nota. Fuente: (Sepúlveda & Rivas, 2019)

Colombia cuenta con un Plan de Acción Nacional para la Resolución 1325 de la ONU, que incluye compromisos de aumentar la participación de mujeres en el sector seguridad. La Armada puede alinear sus esfuerzos con esos compromisos, presentando sus avances (como la incorporación de mujeres en infantería de marina) como parte del aporte colombiano a la agenda *Women, Peace and Security* (WPS, Mujeres, Paz y Seguridad. Esto no solo trae reconocimiento internacional, sino que facilita intercambios y cooperación con otros países en materia de entrenamiento y mejores prácticas (Sepúlveda & Rivas, 2019).

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

[T4] Estrategias para Fortalecer la Integración de Mujeres en la Infantería de Marina

Dado que hasta 2023 la Infantería de Marina no incorporaba mujeres en sus filas de tropa y tenía muy pocas en la oficialidad de combate, es importante llevar a cabo un reclutamiento proactivo para incrementar los números de forma sostenible. Esto implica, por ejemplo, realizar campañas de difusión dirigidas a mujeres jóvenes bachilleres en todo el país (especialmente en regiones costeras y ribereñas donde opera la IM) invitándolas a unirse, mostrando los logros de las pioneras y las oportunidades de carrera (Salazar, 2025). También, en la selección, buscar perfiles que tengan vocación y aptitudes para la vida operativa (deportes, liderazgo juvenil, entre otros.) garantizando que quienes ingresen estén verdaderamente motivadas para permanecer. Es importante entonces coordinar con colegios y universidades para identificar talentos femeninos que pudieran ingresar a la Escuela Naval o a la Escuela de Suboficiales de Infantería de Marina.

Un reclutamiento focalizado permitirá aumentar el porcentaje actualmente bajo de mujeres (recordemos que en Latinoamérica en 2010 solo eran 4% de los militares, cifra que se busca elevar). A mediano plazo, se debería apuntar a lograr un efecto masa crítica: diversos estudios sugieren que cuando las mujeres alcanzan alrededor de 15-30% de presencia en un grupo, dejan de ser vistas como token y la cultura se equilibra, reduciéndose la presión sobre ellas. La Infantería de Marina podría plantearse la meta de llegar, digamos, a un 10% de mujeres en 5 años y 20% en 10 años, incrementando gradualmente (Tirado & Pachón, 2024).

Como se indicó, varias de las oficiales entrevistadas tuvieron formación internacional (Alemania, Reino Unido, etc.) y eso amplió su perspectiva. La Armada debe seguir

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

impulsando intercambios y cursos en el exterior para sus mujeres militares, pues les brinda entrenamiento de primer nivel y además les permite ver cómo otras fuerzas integran a sus mujeres, trayendo luego esas lecciones a Colombia. Igualmente, se pueden invitar instructoras o expertas extranjeras a dar charlas o asesorías (Baranda Carmona, 2020). Por ejemplo, una general canadiense retirada podría visitar la Escuela de Infantería de Marina y compartir cómo fue su desarrollo profesional, estos intercambios inspiran y entregan herramientas prácticas. En la misma línea, participar activamente en foros internacionales sobre mujeres militares (OTAN, Conferencias Panamericanas, etc.) ayudará a nutrir las estrategias nacionales (Badaró, 2024).

Para fortalecer la integración, es importante reconocer los logros de las mujeres en la Infantería de Marina de forma pública e institucional. Esto puede incluir condecoraciones al mérito a unidades que hayan destacado por su inclusión exitosa, premios específicos a la excelencia profesional femenina (sin caer en paternalismos, sino como estímulo para la superación), difusión en medios institucionales de las historias de vida de mujeres infantes de marina, entre otros (Forcelledo, 2022). El propósito es construir una narrativa positiva: que dentro de la Armada todos conozcan que las mujeres están aportando al máximo nivel. Cuando, por ejemplo, una oficial o suboficial mujer destaque en un curso o en una operación, difundirlo en boletines y redes sociales de la Armada (como parte de la estrategia comunicacional más amplia) (Zuluaga, 2016). Esto no solo motiva a las propias mujeres, sino que crea aceptación en el personal masculino y en la opinión pública.

Como se discutió, hay aspectos logísticos pendientes. Por lo cual, se recomienda priorizar algunas intervenciones de alto impacto y baja complejidad: por ejemplo, asegurar

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

que en todas las bases fluviales y buques donde haya dotación mixta existan módulos sanitarios separados; dotar a cada unidad de un kit de campaña femenino (conteniendo artículos de higiene femenina, etc.) disponible para quienes lo necesiten en operaciones; realizar convenios con fabricantes nacionales para producir chalecos y uniformes a medida femenina (generando además desarrollo industrial local)(Machado et al., 2022). Estas mejoras, aunque puedan parecer detallistas, tienen un efecto directo en el día a día y envían la señal de que la institución se preocupa por el bienestar de todos sus integrantes. Un ejemplo inspirador viene del Ejército israelí, donde adaptar equipos y uniformes fue un factor decisivo para integrar mujeres en casi todas las funciones, la Infantería de Marina podría ser piloto en Colombia en este tipo de adecuaciones (Berger, 2023).

De la misma manera, es evidente implementar un sistema de seguimiento periódico de la integración de mujeres en combate. Esto puede ser a través de reportes anuales que recopilen: número de mujeres por unidad y jerarquía, desempeño (calificaciones promedio, porcentajes de aptitud física, etc. comparados con los de hombres), casos disciplinarios o de acoso reportados, tasa de retención, etc. Con estos datos, la Armada podrá evaluar qué está funcionando y qué requiere ajustes. Por ejemplo, si se detecta que en cierta unidad muchas mujeres piden traslado o renuncian, investigar las causas específicas(podría ser un mal comandante, o falta de instalaciones adecuadas en esa base en particular, etc.). El monitoreo permitiría también identificar barreras inadvertidas: por ejemplo, si ninguna mujer está aprobando cierto curso necesario para ascender, revisar si el curso tiene algún sesgo o si las aspirantes requieren preparación adicional para pasarlo, la idea es tener un ciclo de retroalimentación y mejora continua.

Finalmente, la estrategia global debe asentarse en el principio de mérito. La integración de mujeres no se trata de llenar un cupo simbólico, sino de potenciar la institución sumando talento. Por ello, la Armada debe comunicar claramente que las mujeres tendrán las mismas oportunidades y también las mismas responsabilidades. Esto implica que las mujeres serán exigidas en los entrenamientos al igual que los hombres, se esperará de ellas el mismo profesionalismo y, a cambio, se les abrirán las mismas puertas de desarrollo. El equilibrio es importante: evitar sobreprotección (que desmotivaría a las propias mujeres que quieren demostrar de lo que son capaces) pero también evitar prejuicios negativos. La meta es una auténtica igualdad de trato en la práctica cotidiana.

Conclusiones

La integración de mujeres en unidades de combate de la Infantería de Marina colombiana es un proceso complejo pero fundamental para el avance de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI. Este trabajo ha permitido visibilizar tanto los desafíos inherentes a dicho proceso – desde barreras físicas y socioculturales hasta necesidades logísticas y de adaptación institucional – como las oportunidades estratégicas que brinda la inclusión femenina para fortalecer la Armada Nacional. Lejos de mermar la eficacia, la participación de mujeres en roles de combate puede reforzar las capacidades operativas y la cohesión de las unidades, siempre y cuando se gestione adecuadamente con liderazgo y políticas acertadas.

Entre las principales conclusiones, se destacan las siguientes:

Las barreras para la integración femenina en combate son superables. Si bien existen diferencias biológicas promedio, éstas pueden afrontarse con entrenamiento riguroso y adecuaciones logísticas, garantizando que las mujeres que cumplen los estándares sirvan en igualdad de condiciones. Las barreras más relevantes resultan ser las culturales: estereotipos de género arraigados y resistencia al cambio, que requieren continuos esfuerzos de sensibilización y voluntad institucional para erradicarse. La evidencia internacional y nacional muestra que las mujeres militares rinden a la par de sus compañeros varones cuando se les brindan las mismas herramientas y oportunidades.

La inclusión de la mujer en unidades de combate no afecta negativamente el desempeño operacional ni la cohesión; por el contrario, puede generar beneficios como una mayor creatividad en la resolución de problemas, mejor disciplina grupal y un acercamiento más integral a las misiones. Las preocupaciones sobre la cohesión se han revelado infundadas en ambientes de trabajo profesionales: lo esencial es el compañerismo y la confianza ganados en el terreno, aspectos en los cuales las mujeres han demostrado integrarse plenamente una vez que los prejuicios iniciales se disipan.

Es crucial contar con un marco institucional de apoyo. La Armada debe consolidar políticas de género explícitas, estructuras de seguimiento y una cultura organizacional comprometida con la equidad. La transformación debe venir desde la cúpula estratégica (con lineamientos claros y recursos asignados) hasta las prácticas cotidianas en cada unidad (con líderes inmediatos que fomenten el respeto y la igualdad). En este sentido, Colombia se alinea con una tendencia global impulsada por la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad de la ONU,

que concibe la igualdad de género en las fuerzas militares como parte integrante de la modernización y eficacia de las mismas.

Las entrevistas realizadas a mujeres oficiales de la Infantería de Marina evidenciaron tanto los retos vividos en carne propia – la necesidad de probar constantemente su valía, ciertas incomodidades logísticas, la escasez inicial de referentes femeninos – como los factores de éxito que las han ayudado – su fuerte vocación y preparación, el apoyo de sus compañeros y mandos, y su resiliencia personal. Estas voces refuerzan la noción de que, con las condiciones adecuadas, las mujeres aportan liderazgo, disciplina y dedicación a las unidades de combate colombianas.

En virtud de lo anterior, se presentan las recomendaciones estratégicas finales, orientadas a que la Armada Nacional consolide y aproveche al máximo la integración de las mujeres en su Infantería de Marina:

Aprobar oficialmente un plan de integración de mujeres en unidades de combate, con metas de incorporación y ascenso, recursos asignados y un comité de alto nivel que supervise su ejecución. Integrar la perspectiva de género en la planeación de capacidades de la Armada y en sus documentos doctrinales, asegurando que la inclusión sea parte de la visión estratégica de la institución.

Realizar una evaluación exhaustiva de instalaciones, equipos y protocolos médicos en todas las unidades de Infantería de Marina para identificar brechas de género, y ejecutar un programa de inversiones menores (pero de alto impacto) para subsanar dichas brechas en

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

el corto plazo. Incluir requerimientos de equipamiento adaptado en los futuros procesos de adquisiciones y modernización.

Institucionalizar cursos de capacitación en igualdad de género, prevención de acoso y liderazgo inclusivo para todo el personal, especialmente al asumir cargos de mando. Reforzar estos contenidos en las academias militares y en los entrenamientos operacionales. Asimismo, promover intercambios internacionales y eventos de formación con otras fuerzas que hayan integrado mujeres, para aprender de sus mejores prácticas.

Establecer un sistema de mentoría formal que asigne a cada nueva oficial o suboficial de Infantería de Marina una mentora/or de mayor experiencia que la guíe en su desarrollo. Monitorear los procesos de evaluación y ascenso para garantizar imparcialidad y objetividad; donde se detecten patrones de evaluaciones sistemáticamente más bajas para mujeres, indagar causas y capacitar a los evaluadores para eliminar sesgos. Facilitar, en la medida de lo posible, condiciones laborales que permitan balancear la maternidad y la carrera sin penalización (ej.: opciones de roles temporales menos demandantes en periodo perinatal, reubicación conjunta de cónyuges militares, etc.).

Involucrar activamente a los comandantes hombres de la Infantería de Marina en la promoción de la igualdad, de modo que ellos sean voceros del mensaje de inclusión hacia sus tropas. A su vez, empoderar a las oficiales femeninas de mayor rango para que asuman roles de mayor responsabilidad cuando estén preparadas, rompiendo inercialmente cualquier tendencia a relegarlas a segundos planos. Cada éxito en tener una mujer al frente de una unidad operativa debe ser comunicado interna y externamente como muestra del progreso institucional.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Desarrollar indicadores de desempeño relacionados con la integración de género (p. ej., porcentaje de mujeres en diferentes roles, tasa de éxito en cursos, nivel de satisfacción y retención, etc.) y reportarlos periódicamente en informes internos y públicos. Esto permitirá ver la evolución, rendir cuentas y ajustar políticas según los hallazgos. Al mismo tiempo, difundir historias de éxito y lecciones aprendidas en este proceso reforzará el compromiso de todos los actores involucrados y la aceptación social.

[T1] Referencias

- Australian Human Rights Commission. (2012). *Review into the treatment of women in the Australian Defence Force: Community guide – Phase 2*. .
https://humanrights.gov.au/sites/default/files/content/defencereview/ADF_report/community-guide.pdf
- Badaró, M. (2024). Uno más”: Mujeres militares, individualidad paradójica y las transformaciones del Ejército Argentino. *Etnografías Contemporáneas*, 10(18), 142-168.
<https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/etnocontemp/article/view/1687/3694>
- Ballesteros. (2024). Mujeres militares en el Ejército Nacional de Colombia: análisis del discurso de su papel al interior de la institución y su aporte a la seguridad y defensa nacionales. .
Universidad Externado de Colombia.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/af294727-e2c8-476f-a119-a8293e8417f9>
- Baranda Carmona, P. (2020). La participación de las mujeres en el Ejército mexicano: avances y desafíos. *Estudios En Seguridad y Defensa*, 15(30). <https://doi.org/10.25062/1900-8325.269>
- Barbé, I. E. (2016). Contestación normativa y Consejo de Seguridad: la agenda de mujeres, paz y seguridad o de la resolución 1325 a la resolución 2242. *Revista Española de Derecho Internacional*, 68(2). <https://doi.org/10.17103/redi.68.2.2016.1.03>
- Berger, M. G. (2023). La mujer combatiente en la Guerra de España. *Alcores: Revista de Historia Contemporánea*, 26, 143–170. <https://doi.org/10.69791/rahc.7>
- Cepeda, B. C. F. (2024). La Armada Nacional de Colombia abanderada en la inserción de la mujer en las fuerzas militares. *Zona Militar*. <https://www.zona-militar.com/2024/01/14/la-armada-nacional-de-colombia-abanderada-en-la-insercion-de-la-mujer-en-las-fuerzas-militares/>

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

- Comando General FF.MM. (2024). *60 mujeres se convierten en las primeras Infantes de Marina en la historia de la Armada de Colombia* – Nota de prensa, 11 de enero de 2024.
- Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2020). *Violencias. Alta Consejería para la Equidad de la Mujer*. <https://crd.org/es/fronteracomun/arauca/p3/>
- Forcelledo, G. (2022). *La mujer en la infantería de marina española del siglo XVIII. l’Aigle, 14*. <https://fusilierschasseursmadridasociacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/03/issn-2697-2506-especial-i-8-de-marzo-2022-laigle-final-final.pdf#page=19>
- Harrell, M. C. , & Miller. (1997). New opportunities for military women: Effects upon readiness, cohesion, and morale (MR-896-OSD). . *RAND Corporation*. . https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR896.htm
- Hendel, E., MacEachern, K. H., Haxhiu, A., & Waruszynski, B. T. (2024a). “Proud, brave, and tough”: women in the Canadian combat arms. *Frontiers in Sociology, 9*. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1304075>
- Hendel, E., MacEachern, K. H., Haxhiu, A., & Waruszynski, B. T. (2024b). “Proud, brave, and tough”: women in the Canadian combat arms. *Frontiers in Sociology, 9*. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1304075>
- Hernández, G. Á. U., Echeverri, P. L. M., & Cortés, O. G. A. (2021). Caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia. Análisis 1994 - 2021. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 13*(3). <https://doi.org/10.22335/rlet.v13i3.1445>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Machado, L. L., Cedeño, F. M. P., González, R. J. C., & Toasa, P. M. N. (2022). Protección a la mujer en el sistema universal, principales instrumentos jurídicos. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos, 2*(2). <https://doi.org/10.58594/rtest.v2i2.42>
- Nicholson, B. (2017). ADF women are already ‘in combat’. . *The Strategist*. <https://www.aspistrategist.org.au/adf-women-already-combat/#:~:text=Female%20soldiers%20were%20deployed%20deliberately,%E2%80%99>
- Olalla, M. A. E., Pérez, R. M. J., & Gibert O’farril, A. R. (2022). Entrenamiento Funcional para la Mejora de la Condición Física del Personal Militar Femenino. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 7, Nº. 4 (ABRIL 2022), 2022, 7*(4).
- Ommati. (2021). Mujeres en el Ejército Colombiano: Abanderadas pioneras. . *Diálogo Américas*. <https://dialogo-americas.com/es/articulos/mujeres-en-el-ejercito-colombiano-abanderadas-pioneras/>
- Ortega, M. (2020). First Colombian female soldier takes part in peacekeeping mission in Western Sahara. . *Diálogo Américas*. <https://dialogo-americas.com/articulos/first-colombian-female-soldier-takes-part-in-peacekeeping-mission-in-western->

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

- Vera, A. (2021). Barreras y factores promotores de carreras de mujeres en las Fuerzas Armadas: El caso de la Fuerza Aérea de Chile (FACH) [. *Tesis de Maestría, Universidad de Chile*].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/183613/Barreras-y-factores-promotores-de-carreras-de-mujeres.pdf>
- Wooten, J. (2015). Gender integration into the military: A meta-analysis of Norway, Canada, Israel, and the United States . *DUNE: DigitalUNE. Tesis Doctoral, University of New England*.
<https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=theses>
- Zuluaga. (2016). Inclusión de la mujer militar en el campo de combate: una perspectiva de género .
[*Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada*]. *Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Derecho, Dirección de Posgrado*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce497090-3de2-47d4-97b0-aa930543f9ad/content>

[T1] Anexos

Entrevistas excel

1. [https://d.docs.live.net/a18ad6e1cff9a38c/Desktop/Formulario%20sin%20título%20\(respuestas\)%20\(2\).xlsx](https://d.docs.live.net/a18ad6e1cff9a38c/Desktop/Formulario%20sin%20título%20(respuestas)%20(2).xlsx)
 2. [https://d.docs.live.net/a18ad6e1cff9a38c/Desktop/Entrevista%20ARMADA%20\(3\).docx](https://d.docs.live.net/a18ad6e1cff9a38c/Desktop/Entrevista%20ARMADA%20(3).docx)
-