



Estudio de caso "CAMINO A LA LOMA"

Fabio Francisco Borbon Arias
Pablo Jose Blanco Botia

Trabajo de grado para optar al título profesional:

Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2009

0-11.401
B671

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**

TRABAJO DE FUERZA

ESTUDIO DE CASO "CAMINO A LA LOMA"

**MY. FABIO FRANCISCO BORBON ARIAS
MY. FABIO FRANCISCO BORBON ARIAS
MY. PABLO JOSE BLANCO BOTIA
MY. FELIX GABRIEL CHURIO MARCUCCI**

**CEM-2009
CEM-2009**

BOGOTÁ DC, NOVIEMBRE 2009

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



TRABAJO DE FUERZA

ESTUDIO DE CASO "CAMINO A LA LOMA"

MY. FABIO FRANCISCO BORBON ARIAS

MY. PABLO JOSE BLANCO BOTIA

MY. FELIX GABRIEL CHURIO MARCUCCI

CEM-2009

BOGOTÁ DC, NOVIEMBRE 2009

DEDICATORIA

A nuestras esposas e hijos por su constante apoyo, transformaron las ideas en realidad para llevar a cabo el presente análisis de caso.

A nuestros padres por su incondicional apoyo y consideración.

A nuestros compañeros Oficiales, Suboficiales, Soldados y Asesores que hicieron posible la realización del presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A los Señores Oficiales y Docentes que transformaron las ideas en realidad para llevar a cabo el presente análisis de caso.

INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1. Formulación del problema	12
2.2. Objetivos Generales	12
2.3. Objetivos Específicos	13
3. MARCO REFERENCIAL	14
3.1. Los hechos	14
3.1.2. Consecuencias	17
3.2. Unidades Temáticas	17
3.2.1. Derechos Humanos	17
3.2.2. Análisis del Liderazgo	20
3.3. Elementos del caso	23
3.3.1. Hechos	24
3.3.2. Mainz para construcción contextual del caso	24
4. MATERIAL Y MÉTODOS	29
5. CONCLUSIONES	33
5.1. Recomendaciones	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXO A	37
ANEXO B	50

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1. Formulación del problema	12
2.2. Objetivos Generales	12
2.3. Objetivos Específicos	13
3. MARCO REFERENCIAL	14
3.1. Los hechos	14
3.1.2 Consecuencias	17
3.2. Unidades Temáticas	17
3.2.1 Derechos Humanos	17
3.2.2. Análisis del Liderazgo	20
3.3. Elementos del caso	23
3.3.1. Hechos	24
3.3.2 Matriz para construcción contextual del caso	24
4. MATERIAL Y MÉTODOS	29
5. CONCLUSIONES	33
5.1 Recomendaciones	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXO A	37
ANEXO B	50

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo la recopilación y el análisis de un caso real, examinado a la luz de dos ejes temáticos específicos: El Liderazgo y los Derechos Humanos.

La información ha sido procesada con el fin de usarla en un caso académico de corte militar.

PALABRAS CLAVE: Estudio de caso, contexto académico, liderazgo, Derechos humanos, Derecho Internacional Humanitario.

Para la mejor comprensión y acatando las normas de la Escuela Superior de Guerra, el caso se adaptó a los lineamientos pedagógicos, cambiando los nombres de las personas y las localidades, enriqueciendo la información para ser empleada en un contexto académico de corte militar.

El trabajo de sistematización fue realizado, teniendo en cuenta el conocimiento obtenido de manera documental y se inició con la formulación de preguntas pertinentes que encaminaran la indagación hacia un objetivo general y unos objetivos específicos.

Las preguntas a las cuales se buscó dar respuesta fueron las siguientes:

- ¿Qué sucedió?
- ¿En dónde sucedió?
- ¿Cuándo sucedió?
- ¿Quiénes participaron?
- ¿Cómo actuaron los participantes?
- ¿Cuál es el impacto?
- ¿Cómo pudo haberse evitado?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Por qué sucedió?

INTRODUCCIÓN

A partir de la información que en las páginas mencionadas, se planteó el problema de investigación, en la siguiente forma:

El presente Trabajo de Fuerza tiene como fin proporcionar a la Escuela Superior de Guerra, un estudio de caso que pueda ser usado en las unidades temáticas que se desarrollan en el CEM. Los resultados obtenidos provienen de un proceso de recolección de datos y análisis de situaciones reales. Tiene su fundamento en un caso que ocurrió dentro del país, pero se buscó a partir de él, obtener la conceptualización que permitiera aplicar lo que la realidad había permitido conocer.

Para la mejor comprensión y acatando las normas de la Escuela Superior de Guerra, el caso se adaptó a los lineamientos pedagógicos, cambiando los nombres de las personas y las localidades, enriqueciendo la información para ser empleada en un contexto académico de corte militar.

El trabajo de sistematización fue realizado, teniendo en cuenta el conocimiento obtenido de manera documental y se inició con la formulación de preguntas pertinentes que encaminaran la indagación hacia un objetivo general y unos objetivos específicos.

Las preguntas a las cuales se buscó dar respuesta fueron las siguientes:

- ¿Qué sucedió?
- ¿En dónde sucedió?
- ¿Cuándo sucedió?
- ¿Quiénes participaron?
- ¿Cómo actuaron los participantes?
- ¿Cuál es el impacto?
- ¿Cómo pudo haberse evitado?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Por qué sucedió?

A partir de la información que arrojaron las preguntas mencionadas, se planteó el problema de investigación, en la siguiente forma: *¿Qué factores o unidades temáticas de la Escuela superior de Guerra se deben desarrollar en el caso "Camino a la loma"*¹, para ser utilizado como recurso académico en los cursos siguientes?*

Esta problematización trazó el derrotero a seguir y los diversos componentes posibilitaron que el caso fuese mirado a la luz de una de las unidades temáticas determinadas por la ESDEGUE.

En el hecho murieron varios policías, además de algunos civiles, en una operación de las que se denominan en el lenguaje coloquial, de uso dentro de los miembros de las Fuerzas Armadas, de "fuego amigo". Se generó polémica entre la ciudadanía y dio origen a investigaciones de tipo judicial, militar dentro de la propia fuerza e investigaciones disciplinarias, por parte de la Procuraduría General de la Nación.

Realizarlo de la manera que se hizo implicaba necesariamente, adecuar los parámetros del trabajo a las pautas del estudio de caso y aplicar entonces para el mismo algunas de las unidades temáticas propuestas. Para este caso se seleccionaron el Mando y Liderazgo y el respeto y garantía de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Se diseñó la forma de exposición de la temática como una unidad comprensiva; para ello se hizo un análisis del material encontrado, se examinó a la luz del marco referencial propuesto, luego se determinaron los componentes del liderazgo y se aplicaron a las condiciones del caso definido.

¹ * El nombre no corresponde a hechos reales

Establecer los roles que cada fuerza tenía que cumplir, la delimitación del espacio y las funciones asignadas por las normas legales, es un conocimiento necesario en este caso.

Cuando se analizaron casos como el ocurrido en la localidad de La Loma,

En el primer capítulo, se encuentra un marco referencial que se elaboró a partir del análisis del caso, enmarcado en el estudio temático realizado respecto a las unidades sobre aspectos específicos desarrolladas en la ESDEGUE.

explicaciones suficientes y necesarias, para su comprensión.

Por las características del análisis previo del caso específico, se determinó que éste puede ser usado en las siguientes unidades temáticas: Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, Mando y Liderazgo, en anexos se encontrarán los estudios de caso así como la metodología para ser implementados en las clases.

estas exigencias y demandas y en ejercicio de la

Otro producto de este Trabajo de fuerza es la guía del maestro, que facilitará la orientación que dé el profesor del caso. En esta guía se precisa la manera en que se debe usar el caso, así como sugerencias temáticas específicas para ser elaborado en clase.

administrativas y penales que culminan con condenas o

Finalmente, se desarrolló un capítulo de conclusiones que sintetiza los principales elementos académicos y de aprendizaje desarrollados en este proceso.

asociamiento real de los hechos, con independencia de que la Procuraduría General de la Nación haya considerado que, por no existir falta disciplinaria, violación a los derechos humanos o del Derecho Internacional Humanitario, no había lugar a sancionar a quienes participaron o a sus superiores inmediatos.

Establecer los roles que cada fuerza tenía que cumplir, la delimitación del espacio y las funciones asignadas por las normas legales, es un conocimiento que es necesario en este caso.

1. JUSTIFICACIÓN DEL CASO

Cuando se analizan casos como el ocurrido en la localidad de La Loma, departamento de Grandes Cordilleras, en el cual dos fuerzas que hacen parte del Estado Colombiano, se enfrentan, cometiendo errores lamentables que le cuestan la vida a miembros de ellas y a particulares, el país entero reclama explicaciones suficientes y necesarias, para su comprensión.

Pero, exige y demanda también, actuando de acuerdo con la Constitución Nacional, que estos hechos no vuelvan a presentarse.

Las Fuerzas Militares acogen estas exigencias y demandas y en ejercicio de la labor que les asigna la Constitución Nacional como garantes de la vida, honra y bienes de los ciudadanos, inician de inmediato las investigaciones que expliquen los hechos cabalmente.

Investigaciones administrativas y penales que culminan con condenas o absoluciones pero que no solucionan el problema de fondo que estos incidentes plantean.

Buscar el esclarecimiento real de los hechos, con independencia de que la Procuraduría General de la Nación haya considerado que, por no existir falta disciplinaria, violación a los derechos humanos o del Derecho Internacional Humanitario, no había lugar a sancionar a quienes participaron o a sus superiores inmediatos.

Establecer los roles que cada fuerza tenía que cumplir, la delimitación del espacio y las funciones asignadas por las normas legales, es un conocimiento que es necesario en este caso.

El propósito que se pretende alcanzar con este estudio de caso, consiste en determinar los elementos y condiciones que hacen de él no un caso particular, sino una guía para la enseñanza a otras personas. Además de ello, la conceptualización de una metodología evaluativa para aquellos eventos en los cuales puedan conocerse en detalle los errores, para no volver a cometerlos.

La investigación constituye un campo muy fructífero para el conocimiento de las instituciones, del papel que juegan en la sociedad, de su importancia, y de la manera como realizan el ejercicio de retroalimentación de las experiencias prácticas que han tenido. En este caso particular, se trata de la obtención de un conocimiento calificado para la Institución, para el Estado y para los miembros de los grupos que tratan el problema.

Lo anterior significa que se pretende que este conocimiento sea útil para su manejo en casos similares, pero también como forma de conocimiento para las personas que, como quienes realizan el presente trabajo, tienen que ver con los órdenes y los operativos. Constituye un conocimiento invaluable, una experiencia conceptual que puede aplicarse en otros escenarios, ya que se trata de la adquisición de un mejor saber profesional.

La ocurrencia misma de los hechos, clasificados como de "fuego amigo", suscita interpretaciones y versiones encontradas por parte de quienes intervinieron. En casos como éste cada contenedor describe y analiza la situación desde su particular punto de vista.

Lo anterior es un asunto de ocurrencia en cualquier tipo de acontecimientos, en los cuales se evalúan las características y condiciones desde puntos de vista subjetivos; es el caso de las versiones de prensa, o de las que dan las personas que estaban en el lugar y es que no resulta posible que un individuo pueda superar los obstáculos y limitaciones de su percepción, cuando ve hechos ocurridos en ciertos espacios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El enfrentamiento en el cual murieron varios miembros de la Policía Nacional y algunos civiles pertenecientes a la comunidad rural del municipio de la Loma – Grandes Cordilleras, movió no sólo a la opinión pública nacional, sino a la comunidad del municipio y del departamento, a las autoridades departamentales y municipales y a la población en general, en el sentido de pedir una investigación exhaustiva que permitiera reconstruir sus hechos y determinar el por qué de su ocurrencia.

Otro hecho similar sucedió en el departamento del Valle del Cauca, en el cual miembros adscritos a distintas fuerzas de seguridad del Estado se enfrentaron con motivo de la ubicación y persecución de delincuentes relacionados con el narcotráfico y el terrorismo.

El Gobierno Nacional inmediatamente exigió respuestas tanto al Ejército Nacional de Colombia, como la Policía Nacional. Se movieron las instancias judiciales y todavía hoy, el tema se debate en los estrados.

La ocurrencia misma de los hechos, clasificados como de “fuego amigo”, suscita interpretaciones y versiones encontradas por parte de quienes intervinieron. En casos como éste cada contendor describe y analiza la situación desde su particular punto de vista.

Lo anterior es un asunto de ocurrencia en cualquier tipo de acontecimientos, en los cuales se evalúan las características y condiciones desde puntos de vista subjetivos; es el caso de las versiones de prensa, o de las que dan las personas que estaban en el lugar y es que no resulta posible que un individuo pueda superar los obstáculos y limitaciones de su percepción, cuando son hechos ocurridos en ciertos espacios.

Si se analizan las condiciones particulares del caso, se puede determinar la existencia de errores en los operativos de las dos fuerzas, por cuanto se atacaron la una a la otra, en el convencimiento de que estar haciéndolo con el enemigo buscado. Dichos errores surgen de las condiciones particulares de cada una de ellas y de las particularidades de la zona, del conflicto, y del objetivo perseguido, las guerrillas de las FARC, activas en la región.

2.3. Objetivos específicos

Especificado el asunto de esta manera, es necesario conocer esas condiciones particulares de cada uno de los elementos concurrentes en la acción. *Una mirada atenta a esos hechos y una mirada que lo que busca es una determinación comprensiva de los acontecimientos, tiene que formular una pregunta: ¿Cuáles son las condiciones que posibilitan que este tipo de hechos sucedan?*

Dicha pregunta conduce la interpretación hacia otros campos, la sacan del espacio determinado por culpables y víctimas - espacio válido, que en este trabajo no se rechaza, pero que no se aborda - , el cual no permite realizar ejercicios conducentes a que se eliminen este tipo de errores y a que en consecuencia se optimice la labor de las Fuerzas encargadas de la seguridad de la Nación y de los ciudadanos, tarea que cumple por mandato de la Constitución Nacional de 1991.

Desplazar entonces la indagación a este terreno implica que dicha determinación le asigne al hecho el carácter de un objetivo de investigación, con todas las implicaciones metodológicas que él tiene.

2.1. Formulación del problema

¿Qué factores o unidades temáticas de la Escuela superior de Guerra se deben desarrollar en el caso Camino a la Loma, para ser utilizado como recurso académico a los cursos siguientes?

2.2. Objetivo General

Sistematizar en sus componentes el conocimiento sobre el caso “Camino a la Loma”, con el fin de proponerlo y utilizarlo como recurso de conocimiento para las instituciones militares.

2.3. Objetivos específicos

- Recolectar información acerca de los factores históricos, sociológicos, militares, políticos y demás, que estén relacionados con el caso “Camino a la Loma”.
- Analizar las fortalezas y debilidades en el manejo del caso por parte de las Fuerzas a partir de una matriz de los criterios militares, estratégicos, operativos, doctrinarios y demás factores relevantes para el análisis del caso “Camino a la Loma”.
- Caracterizar académicamente el estudio de caso “Camino a la Loma” para ser desarrollado en la ESDEGUE.
- Desarrollar una prueba piloto del estudio de caso “Camino a la Loma” como recurso didáctico para la ESDEGUE.
- Establecer el proceso para implementar el estudio de caso “Camino a la Loma” de acuerdo con los programas educativos que adelanta la ESDEGUE.

3. MARCO REFERENCIAL

Según se conoció, el operativo en La Loma se ejecutó en cumplimiento de un deber legal, atendiendo una orden legítima y sustentada en múltiples informaciones de inteligencia. La operación fue planeada, organizada y ejecutada por el Batallón Héroes de Agosto del Ejército Nacional. En el año 2004, en el departamento de Grandes Cordilleras, localidad de la Loma, tuvo lugar el enfrentamiento entre patrullas de las Fuerzas adscritas al Ministerio y de las asignadas a la Vigilancia del territorio, muriendo varias personas. Los hechos sucedieron porque ambas fuerzas tenían encomendada la misión de dismantelar una cuadrilla de traficantes de drogas ilícitas y narcoterroristas que operaban en esa región.

Para entender este caso, hay que considerar que la economía del Municipio de La Loma está caracterizada por actividades agropecuarias, con una diferenciación de sus productos en los mercados de esta región geográfica. Es una localidad de minifundio, con salidas al mar y fronteras con otro país, lo cual facilita la operación de estas cuadrillas.

3.1. Los Hechos

El caso de La Loma, departamento de Grandes Cordilleras, ocurrió a comienzos del año 2004, cuando en un operativo antidrogas murieron siete policías del grupo que combate el secuestro o grupo Gama y cuatro civiles pertenecientes a la banda Los Lagartos, a manos de miembros del Batallón Héroes de Agosto del Ejército Nacional, llamado también grupo Alfa y Omega. Lo ocurrido en La Loma no se ha aclarado, porque según la Procuraduría, el trabajo de las autoridades fue ineficiente. La justicia Penal Militar asumió la investigación.

Por su parte, la Procuraduría consideró que por no existir falta disciplinaria, violación a los Derechos Humanos o al Derecho Internacional Humanitario, en el comportamiento de los miembros del grupo Alfa y Omega, involucrados en el caso, fueran archivadas las indagaciones preliminares adelantadas en su contra.

Según se conoció, el operativo en el que murieron 12 personas se ejecutó en cumplimiento de un deber legal, atendiendo una orden legítima y sustentada en múltiples informaciones de inteligencia. La operación fue planeada, organizada y ejecutada dentro de los lineamientos de la técnica y doctrina militares.

Por estos mismos hechos un fiscal delegado ante los Grupos Civiles de Investigación profirió resolución de acusación en contra de un agente de la fuerza Gama, la otra fuerza participante, como presunto responsable de falso testimonio dentro de la investigación que se adelanta por el caso La Loma.

De acuerdo con lo establecido por medios técnicos, uno de los declarantes, cuyo hermano pereció en esos hechos y que no estuvo en el sitio donde se produjeron tales acontecimientos, pretendió acomodar su declaración ante los fiscales con el ánimo de vengar la muerte de su familiar.

En el año 2006 se conoció un pronunciamiento de la Procuraduría en el cual se informaba que por haber incurrido en el delito de concierto para delinquir en los hechos relacionados con los operativos realizados el 19 de marzo de 2004 en municipios cercanos a la Loma también en Grandes Cordilleras, se destituyó e inhabilitó por un término de cinco años a dos miembros de la fuerza Gama.

La decisión disciplinaria, adoptada en fallo de primera instancia, afectó a los comandantes de la fuerza Gama, porque fueron ellos los que organizaron el operativo, para conocer sobre una extorsión en el lugar por parte de las llamadas fuerzas de autodefensa.

Esta versión fue desvirtuada por la Procuraduría al comprobar que se realizaron no uno sino dos operativos, con el propósito de apoderarse de una cantidad indeterminada de cocaína que se encontraba en un laboratorio situado en cercanías de los municipios antes nombrados, cerca del Río Frío que baja de la Loma.

El primer operativo, realizado en horas de la mañana fue dirigido por un oficial con la participación de seis miembros del Comando que lucha contra el secuestro, llamado como se dijo Grupo Gama y que está asignado a la capital de Grandes Cordilleras. La orden provino de la autoridad legítima.

El segundo operativo que se efectuó en horas de la noche, fue dirigido por el Comandante de aquel grupo; contó con la participación de seis agentes y cuatro civiles y tenía el propósito aparente de rescatar a un secuestrado, pero su fin verdadero era apoderarse de la droga.

En las actividades de la noche los miembros de este operativo fallecieron como consecuencia del operativo militar efectuado por personal adscrito al Batallón Héroes de Agosto, fuerza Alfa y Omega.

Señaló así mismo que para el operativo los servidores no sólo hicieron uso de vehículos y armamento de largo alcance de la otra fuerza, sino que también les suministraron armas a los particulares, miembros de una banda delincriminal denominada "Los Lagartos", quienes encabezaron la caravana de la noche.

Las pruebas recaudadas permitieron inferir que el teniente y el capitán pertenecientes a la fuerza Gama, propiciaron y facilitaron el desarrollo de acciones encaminadas a constatar el sitio donde se encontraba el laboratorio al ordenar los dispositivos.

Los oficiales manifestaron haber organizado el operativo de la mañana sin explicar claramente la misión que estaban realizando, la cual fue desvirtuada con las pruebas allegadas al proceso.

Así las cosas, a los servidores se les reprocha el haber incumplido con sus deberes funcionales y haber vulnerado aquellos relativos a desplazamientos, operativos rurales y manejo de informantes contemplados en los instructivos emitidos por la Dirección que combate el secuestro.

Se reclama también el no haber actuado bajo el mando de las fuerzas del grupo Alfa y Omega que estaban en la región.

3.1.1. Consecuencias

Esta operación tuvo consecuencias en varios órdenes, por cuanto en el operativo murieron 12 personas, entre ellas varios civiles. El hecho fue ampliamente comentado en todo el país y la ciudadanía reclamó sanciones para los implicados en el mismo.

El operativo dio lugar a investigaciones, tanto administrativas, como militares, disciplinarias y por parte de los investigadores civiles; generó además, reacciones dentro y fuera del país. Se produjeron informes periodísticos y hubo pronunciamientos de organismos internacionales que fiscalizan y monitorean permanentemente este tipo de situaciones.

3.2. Unidades temáticas:

Para el análisis de caso, se puede apreciar que las unidades temáticas más relevantes y relacionadas con el caso son las siguientes:

3.2.1. Derechos Humanos

La vida es un derecho fundamental inviolable, la cual está encomendada en su garantía a las Fuerzas Armadas; se le considera un derecho fundamental inviolable el cual es prioritario sobre los demás; es aceptado y jerarquizado por las mismas Fuerzas Militares,² como el principal, aquel por el cual el Estado debe velar, aún a costa de la vida de los miembros del Ejército.

² Preguntas y respuestas sobre derechos humanos. En : <http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=294>

Las Fuerzas Militares tienen, de acuerdo con la Constitución Nacional, la finalidad primordial de la defensa de la soberanía del país, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. En tal sentido no existen para sus miembros impedimentos para acceder a cualquier lugar, siempre que medien las órdenes pertinentes.

Igualmente se entiende que la Fuerza actúa de acuerdo a un deber legal, actuando en consecuencia. Estas facultades de la Fuerza Pública se enmarcan también dentro de la conceptualización de los derechos humanos entendidos a la luz de las características que los tipifican y de las normas nacionales e internacionales que los consagran, así como las del ordenamiento particular de Colombia que se han acogido a los pactos multilaterales. El ordenamiento supranacional de los derechos humanos los consagra a la luz de seis características fundamentales, cuales son:

- Universales, porque todos los individuos poseen los mismos derechos, sin distinción alguna.
- Son indispensables, porque sin ellos las personas no pueden subsistir dignamente como seres humanos dentro de la sociedad.
- Son connaturales o inherentes, pues nacen con la persona misma y no son resultado de actos de autoridad, es decir, que su origen no es el Estado o las leyes, decretos o títulos, sino la propia naturaleza o dignidad de la persona humana.
- Son limitados, porque terminan donde comienzan los derechos ajenos.
- Son obligatorios ya que los Derechos Humanos imponen una drástica obligación a todas las personas y al Estado, de respetarlos y hacerlos cumplir.

Es así como los Derechos Humanos son indivisibles, interdependientes, complementarios y no jerarquizables. Son integrales, pues se parte del principio de que todos los derechos son fundamentales por lo que no existen diferencias de importancia entre ellos.

Igualmente se entiende que la Fuerza actúa de acuerdo a un deber legal, actúa en prevención y salvaguarda de los más caros principios democráticos. El Ejército actúa en misión de control y prevención y en situaciones de violencia interna y externa.

De acuerdo con esta concepción, se han establecido las demás normas que otorgan a las autoridades legalmente constituidas el derecho y el deber de actuar en defensa de las instituciones y de los ciudadanos.

Lo anterior significa que tanto las fuerzas del Ejército Nacional, como los efectivos de la Policía Nacional adscrita al patrullaje en la región, lo hacían de conformidad con las normas jurídicas que rigen el Estado Colombiano. Al respecto no cabe la menor duda y las autoridades encargadas de verificar esta situación así lo han confirmado³.

En cuanto al punto de la ocurrencia de los hechos que se analizan, la consideración es primordialmente fáctica: El Ejército Nacional al cual pertenece la fuerza Alfa y Omega, actúa en la zona en desarrollo de operaciones trazadas por las autoridades jerárquicas, teniendo como misión la de combatir tanto el narcotráfico, como la narcoguerrilla; igualmente, lo hacen con los miembros de las llamadas “autodefensas”, localizadas en la zona, de parte de quienes proviene una cantidad importante de violencia y actos delincuenciales. Las órdenes se imparten de acuerdo con la jerarquía establecida y los miembros de la institución las cumplen, sin apartarse de ellas.

³ Justicia militar, ibid.

Este hecho fue debidamente confirmado dentro de los expedientes abiertos, tanto por parte de la Justicia Penal Militar, como por la Procuraduría General de la Nación.

Se establecieron dos circunstancias que fueron decisivas para el análisis de la situación: En primer lugar que la otra Fuerza tiene dentro de las facultades que le confieren la Constitución Nacional y la ley, la vigilancia en el territorio Nacional y en segundo lugar que la patrulla perteneciente a Alfa y Omega, siguió órdenes superiores en cuanto a la intervención en los hechos en cuestión, pero desvió *dichos objetivos pues algunos de sus miembros consideraron que podían beneficiarse de manera ilegal de la situación.*

Las situaciones de los contextos de hecho y las actuaciones de las autoridades de control, muestran que la ejecución de las funciones y deberes de las Fuerzas pertenecientes a Héroes de Agosto - a las cuales se adscriben Alfa y Omega - y de la otra Fuerza - a la cual pertenecía el grupo Gama - adolecieron del reconocimiento pleno de la jerarquía y liderazgo de las primeras ; además de ello, no hubo un flujo comunicativo que permitiera que las acciones se realizaran de manera coordinada, de tal forma que fueran no sólo efectivas, sino ajustadas a las normas constitucionales y legales y a las reglamentaciones de Derechos Humanos.

En lo que se refiere a las investigaciones, se estableció judicial y disciplinariamente el cumplimiento de las órdenes superiores y el acatamiento de los lineamientos de la Constitución y la ley por parte de los miembros del Ejército Nacional, no obstante lo cual el caso tiene que ser motivo permanente de reflexión para sus miembros, con el fin de garantizar no sólo éxito en sus operaciones, sino garantía de su función esencial, como líder que es dentro de la normatividad de la Nación.

3.2.2. Análisis del liderazgo

Es claro que, y en este trabajo no se puede afirmar nada diferente, cuando se habla de un flujo comunicativo no puede hacerse referencia a la publicidad de los operativos y de las políticas de Estado que los sustentan, pues perderían todo su efecto, sino a una debida coordinación entre los mandos jerárquicos, función que por una parte hace más efectiva la labor y por otra, establece un control externo para la actuación de las distintas fuerzas, en beneficio de la legalidad de los operativos.

La Función de líder dentro del conjunto de las fuerzas del orden, obliga a la creación de esos mecanismos comunicativos que, bajo su dirección, tienen que imperar en todo el territorio nacional, para evitar accidentes y fuego cruzado que puede crear un impacto inconveniente para la fuerza, tanto a nivel nacional, como internacional, además del que se causa internamente.

El liderazgo constitucional

Las Fuerzas Militares se han formado y se hayan entrenadas para el combate a la delincuencia del narcotráfico y la narcoguerrilla, así como en el combate a los grupos organizados de delincuencia que operan en determinadas zonas del país. A ellas, la misma Constitución les asigna una función indiscutida de liderazgo en la conducción de las políticas de control del orden público y por ello, sus atribuciones se diferencian constitucionalmente de las labores de la Policía. Dice el art. 217 de la Constitución Nacional, en su inciso segundo:

“Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”

Y en el art. 218 al referirse a la otra Fuerza , igualmente en el inciso segundo establece:

“La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz”.

Es clara la orientación constitucional en la asignación de tareas de defensa del territorio; es fundamental también la presencia y la actividad de la Policía Nacional en coordinación con el Ejército Nacional, quien ejerce las funciones del liderazgo Constitucional en esta materia.

Si las Fuerzas Armadas están dotadas del liderazgo en la defensa del territorio nacional, cada miembro de ella tiene que estar convencido, debe realizar sus actos, acatando siempre los lineamientos del liderazgo: únicamente la formación de líderes, le dará la verdadera dimensión de tal a las Fuerzas Armadas de Colombia.

Es necesario considerar que en los distintos operativos que se llevan a cabo en aquellas zonas en las cuales confluyen los distintos grupos delincuenciales, tanto de narcotraficantes, autodefensas y narcoterrorismo, cada elemento de las tropas de combate tienen que adoptar para sí los lineamientos del liderazgo, en sus modalidades táctica, operacional y estratégica. Cada líder se ha de apoyar en líderes que comanden unidades de rango inferior.

No se trata de que cada uno ejerza el mando, sino que se considere que su actuar tiene que darse como individuo debidamente capacitado que controla sus propias actuaciones y sabe actuar como fuerza de combate, unido a otros elementos.

El liderazgo de los grupos de fuerza tendrán que combinar los diversos estilos del liderazgo a saber, autoritario, participativo y delegatario.⁴

Cada unidad deberá estar dotada de los atributos mentales del líder, las cuales se reflejan en el manejo constante de la situación desventajosa que se le presenta en el combate y sus decisiones acertadas en los momentos de crisis; ha de tener salud física y auto control, pero ha de tener también el espíritu de combate.

3.3.1. Hechos

Cada uno deberá dimensionar su rol efectivo, acentuar sus virtudes esenciales, como fortalezas frente al enemigo y a las situaciones adversas. Estilo participativo centrado en el líder y en el equipo. Confiar además en sus habilidades⁵:

- Interpersonales: Comunicación (Motivación- Ejecución- Evaluación.) Escucha activa de sus subalternos, Supervisión en el desarrollo de la maniobra, Asesoramiento en el desarrollo de la situación.
- Conceptuales: Razonamiento crítico en los momentos decisivos, Pensamiento creativo en los momentos de la toma de decisiones, Razonamiento ético acorde a los principios y valores, Reflejo del pensamiento en el análisis de la situación y acertada decisión.
- Técnicas: Conocimiento del equipo como líder fue fundamental el conocimiento de sus medios disponibles, Operación del equipo para el mejor desempeño de la maniobra.
- Tácticas: Acondicionamiento al campo del combate y Entrenamiento

El liderazgo no es una función cualquiera, sino una tarea encomendada desde la misma Constitución Nacional y las Fuerzas Armadas deben crear los mecanismos necesarios, para que ello se cumpla en todas las actuaciones de

⁴ LIDERAZGO. Presentación en Power Point

⁵ Churio M. Félix Gabriel y otros. El líder Táctico. Fuerzas militares de Colombia

cada una de sus fuerzas y cada miembro ha de comprometerse con dicho cumplimiento.

3.3. Elementos del Caso

Para el análisis pertinente que se quiere realizar, es necesario considerar con detalle, cada uno de los siguientes elementos:

3.3.1. Hechos

En la localidad de La Loma del departamento de Grandes Cordilleras, lugar geográfico estratégico dentro del país, dos grupos de fuerzas, una de las fuerzas militares y otro de la otra fuerza se enfrentaron y murieron de ésta última 7 miembros además de cinco civiles que la acompañaban. Las patrullas tenían órdenes de sus respectivos comandantes, pero la última se apartó de sus deberes constitucionales, legales y disciplinarios y pretendió apropiarse del producto ilícito, razón por la cual las Fuerzas militares actuaron de manera contundente.

3.3.2. Matriz para la construcción contextual del caso

Esta matriz contiene varios aspectos a considerar, cuales son:

- Actores: Fuerzas militares del comando Héroes de Agosto al cual pertenecía la Fuerza Alfa y Omega; la otra Fuerza, comando Gama. Las tropas, personas de la región y bandas irregulares.
- Coyuntura Militar: Se encontraba en desarrollo una campaña de lucha contra los narcoterroristas que estaban en la región.
- Relevancia Hemisférica y global: Cuando estos casos ocurren, los gobiernos del hemisferio quedan a la expectativa de lo que ocurrirá con las investigaciones y con las sanciones que se impongan. Pero más que

lo anterior, ellos demandan que este tipo de luchas se realicen acatando las normas internas de cada país, respetando los derechos humanos, con sujeción a la Constitución Nacional, teniendo siempre en cuenta las calidades de las Fuerzas Armadas, como únicas Fuerzas comprometidas históricamente con la democracia y el valor de las normas constitucionales y legales, toda la comunidad

• **Impacto en organismos internacionales:** La comunidad internacional A nivel del hemisferio se consideró la importancia de este caso, dadas las calidades de las Fuerzas Armadas pues son las Únicas Fuerzas comprometidas históricamente con la democracia y el valor de las normas constitucionales y legales, la comunidad americana estuvo atenta a las explicaciones estratégicas y judiciales, al juzgamiento de los responsables y al mantenimiento de su verdadera tradición.

- **Impacto del caso en las FF.MM:** Este caso representa una fuente de doctrina y ayuda para los militares que conducen operaciones de esta índole, ya que los errores presentados en la planeación y ejecución de esta operación pudieron haber sido evitados, si de acuerdo con su papel de liderazgo, establecido nítidamente por la Constitución Nacional, el Ejército NACIONAL COMANDA Y COORDINA TODO EL OPERATIVO.

Para las Fuerzas Militares el objetivo fue investigar a fondo lo sucedido e interpretarlo como una de las consecuencias que la existencia de estos grupos ha producido en el país: enfrentar así sea de manera ocasional a las mismas fuerzas del orden. Producir el llamado “fuego amigo”, con el fin de desestabilizar las instituciones democráticas, de las cuales las Fuerzas Armadas son su principal baluarte.

- **Impacto en otros países:** Los países conforman una comunidad internacional atenta a cualquier hecho que ocurra en el mundo.

Colombia ha sido objeto de observación permanente, por cuanto en su territorio operan varios grupos al margen de la ley.

Un acontecimiento como el que se analiza reclama la atención de todos aquellos cuya percepción del respeto a los Derechos Humanos constituye una guía de comportamiento a nivel internacional

- Impacto en organismos internacionales: La comunidad internacional expresada a través de los organismos adscritos a la ONU, consideró el hecho como muy grave, pero confió en la capacidad de investigación tanto de las autoridades judiciales, como de las administrativas de cada uno de los cuerpos que participaron.

Creyó además, en la necesidad de luchar a fondo contra los grupos de narcoterroristas y de narcoguerrilla que azotan los campos y ciudades de Colombia, considerando que los errores tácticos o estratégicos son conductas que pueden evaluarse, con el fin de que no se vuelvan a dar. La comunidad internacional no condenó a los participantes, sino que propició y estimuló las investigaciones pertinentes.

Análisis geográfico: El área en mención, como la mayoría de las áreas en donde se mueve el enemigo, es de difícil acceso y carente de vías de comunicación seguras. El Municipio de La Loma se caracteriza porque su territorio está dividido en:

CAÑÓN ENTRECORDERAS. A esta zona corresponden las tierras aledañas al río Frío de la Loma, con una temperatura media de 24° C, en este ambiente se han implementado algunos cultivos como frijol, yuca, y maíz.

- TERRAZAS Y VERTIENTES INTERIORES. Zona que comprende varias veredas con alturas entre 900 y 2000 m.s.n.m y temperaturas entre 18° y 24 °.
- Análisis Histórico: A raíz de las operaciones militares efectuadas en otras partes del territorio, las Fuerzas de narcoterroristas se han ido desplazando hacia las zonas de frontera, para evitar los choques con las fuerzas militares y para tener mayor posibilidad de contacto con los mercados internacionales de la droga.
- Análisis Mediático: Los medios periodísticos cubrieron con detalles los sucesos, desplazaron camarógrafos y periodistas a la zona y el caso quedó memorizado en la opinión pública.
- Análisis de inteligencia: Este fue uno de los factores clave del caso de estudio, pues no se efectuó un buen manejo de verificación de la comunicación y la información entre las fuerzas actuantes, ni el reconocimiento de la otra Fuerza sobre el liderazgo constitucional y legal durante los meses que duró el proceso de recolección de datos, los cuales, seguramente si se hubieran analizado con más detalle habrían orientado al alto mando para cancelarla.
- Análisis Táctico: No se consideró la participación de los miembros de la Fuerza Gama.

- Análisis Operacional: El objetivo de la misión era destruir un laboratorio de producción de coca y detener a los partícipes en la labor ilícita; sin embargo debido a la falta de reconocimiento del liderazgo de la Fuerza Alfa y Omega, y a la falta de comunicación con la Fuerza Gama, sucedieron los hechos tal y como la opinión pública los conoció.

- Análisis Estratégico: Esta clase de hechos deben ser previstos, ya que se trata de la actuación de delincuentes y de narcoterroristas, los cuales acuden a cualquier tipo de estrategias, con el fin de comprometer las posiciones del Estado. La fuerza Alfa y Omega debieron haber considerado el papel que les concierne en esta lucha.

Si el papel de las Fuerzas Militares es de liderazgo constitucional ante cualquier situación que perturbe la tranquilidad de la sociedad, dicho liderazgo tiene que materializarse en hechos concretos y en actividades que siempre estén delante del accionar delictivo, dirigiendo e impartiendo órdenes a las demás fuerzas que, en casos como el presente, se le subordinan.

⁴ Escuela Superior de Guerra, Fuerzas Militares de Colombia. Guía para la construcción de los estudios de caso OSM-49. (RESERVA INVESTIGACION FORMATIVA)

⁵ Arzaluz Solano, Sazono. La utilización del estudio de caso en el análisis local. En: Revista Región y Sociedad - Volcanes XVII, número 32, 2005, México.

4. MATERIAL Y MÉTODOS

En el presente caso se toma el estudio de caso en la perspectiva y la conceptualización que de él se han hecho en los materiales académicos, particularmente en el documento *Guía para la construcción de los estudios de caso CEM -09*:

“El estudio del caso de la ESDEGUE es el proceso mediante el cual se transforman las lecciones aprendidas derivadas de los estudios de casos tácticos, en un producto académico refinado con un alto contenido analítico-descriptivo de gran impacto para la concientización de las fortalezas y debilidades de las FF.MM. en contextos de despliegue de operaciones, contención de amenazas y alternativas de generación de cursos de acción creativos, que tiendan a resolver situaciones reales a las que se enfrentan los oficiales en ejercicio del mando⁶”.

De acuerdo con Arzaluz Solano ⁷, el origen del estudio de caso, se ha tomado de ciencias que como la medicina lo conocen suficientemente y lo interpretan de acuerdo con las realidades conocidas y contrastadas, con el fin de obtener de él, los resultados buscados y las herramientas para construir a partir de ellos, un contexto teórico aplicable a otras situaciones que presenten condiciones similares.

Teniendo en cuenta estos lineamientos se afirma que un caso es aquel evento del cual pueden conceptualizarse sus causas, de tal manera que se pueda comprender lo sucedido, de acuerdo con un contexto general de hechos que le precedieron de manera mediata o inmediata.

⁶ Escuela Superior de Guerra. Fuerzas Militares de Colombia. Guía para la construcción de los estudios de caso CEM-09 .CEESEDEN INVESTIGACION FORMATIVA

⁷ Arzaluz Solano, Socorro. La utilización del estudio de caso en el análisis local. En: Revista Región y Sociedad . Volumen XVII, número 32 , 2005, México.

Igualmente es posible entender las diferentes variables fácticas que concurren en el momento de su ocurrencia, de tal manera que su análisis permita establecer las condiciones precisas en que se presentaron.

Pueden, además, establecerse las consecuencias necesarias que se desprenden de ellos. Sólo una visión de esta naturaleza podrá captar los hechos en sus verdaderas dimensiones sociopolíticas y estratégicas, tal como interesa en el presente trabajo académico.

4. Aplicación de la metodología de caso al proceso formalivo en las

El estudio de caso se realizó a partir de la asignación de los temas por parte de la Subdirección de la ESDEGUE. Este proyecto se fundamenta como una investigación documental, es decir, "La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio"⁸.

Es así que la investigación documental "analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio"⁹. En este sentido, Ávila Garza expresa que "la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información"¹⁰.

La implementación del análisis de estudios de caso en la Escuela Superior de Guerra, es un esfuerzo en el que se integró el conocimiento teórico y práctico de los oficiales CEM-09. En virtud de ello, se utilizó una metodología que reúna la aplicación de los conocimientos teóricos de los alumnos y los análisis de casos tácticos para sacar un mejor provecho de las lecciones aprendidas que pueden derivarse del estudio de los casos propuestos.

⁸ AVILA BARAY, Luís. Introducción a la metodología de la investigación Ciudad de Juárez: Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. 2006. p.50.

⁹ *Ibíd.*, p 115

¹⁰ *Ibíd.*

En el presente caso se trataba de un trabajo de tipo documental y a posteriori. Se buscó un hecho significativo, que pudiera ser sometido a un análisis exhaustivo. El trabajo se dividió en cinco fases:

1. Recolección de información referente al caso.
2. Elaboración del marco referencial.
3. Procesamiento de la información: síntesis de la información.
4. Aplicación de la metodología de caso al proceso formativo en las FF.MM.: Análisis de caso relacionándolo con las unidades temáticas del Curso CEM. En este caso se elaboró un relato "Camino a la Loma" ver Anexo B.
5. Desarrollo de una prueba piloto para perfeccionar la metodología y los relatos desarrollados a partir del procesamiento de la información.

Para complementar el caso se elaboró una guía del maestro como un documento que contiene las orientaciones básicas para que el caso pueda ser correctamente orientado por el docente encargado de orientar esta metodología de aprendizaje.

En esta fase se desarrolló una prueba piloto en donde se probó la metodología de caso, para ello fué necesario, hacer el análisis del caso, y haber redactado la guía del maestro para planear el uso de este en una clase se estructuró la prueba piloto.

Esta prueba permitió el mejoramiento de los relatos como recurso pedagógico, dado que se garantizó la retroalimentación por parte de los Oficiales CEM-09 que tuvieron la oportunidad de evaluar los objetivos didácticos para los cuales se usó el estudio.

En síntesis, toda la información para la construcción de los estudios de caso se realizó bajo la dirección del tutor temático y metodológico. Debido a que en la

gran mayoría de casos la información relacionada tenía aún vigencia administrativa, por órdenes de la subdirección de la Escuela, se adaptó por completo a la información académica.

La investigación de caso como campo fructífero para el conocimiento de las instituciones y el papel que cumplen, resultó un mecanismo óptimo de aprendizaje y retroalimentación de la información que se aporta. Conocer no solo significa tener información sobre los hechos, sino ponerlos en el contexto en que ellos ocurrieron, analizarlos de acuerdo con las normas constitucionales y legales, mirarlos a la luz de la situación institucional y de esta manera valorarlos. Solo de esta manera se produce un aprendizaje útil y eficaz para el desarrollo de las tareas asignadas a los miembros de la institución militar.

La aplicación de los lineamientos que aportan los ejes temáticos, a lo cual se refirió el planteamiento del problema, le asignó a la tarea de investigación y conocimiento, una dimensión que los hechos por sí solos no tienen: se les miró y examinó a la luz de los principios constitucionales, dándoles así un contenido con dimensión ceñida a los parámetros internacionales y a la tradición democrática del Estado Colombiano.

Cuando una fuerza actúa en función de un deber constitucional, sus actuaciones tienen que soportar el análisis global y pertinente, desde todos los puntos de vista que sean necesarios para que dicho examen sea productivo. El estudio de caso, siendo que en él se determinan todos los elementos necesarios para su comprensión comienza por Recolección de Información referente al caso. Pero allí no se quedó, sino que se procedió a la elaboración del marco referencial, para luego realizar el Procesamiento de la información y síntesis de la información.

La realización de la Guía del Muestreo, que dio soporte a la Prueba Piloto es la forma de hacer efectiva una conceptualización que enriqueció la indagación. No se trataba de hacer un análisis simplemente y que sus conocimientos

5. CONCLUSIONES

La investigación de caso como campo fructífero para el conocimiento de las instituciones y el papel que cumplen, resultó un mecanismo óptimo de aprendizaje y retroalimentación de la información que se aporta. Conocer no solo significa tener información sobre los hechos, sino ponerlos en el contexto en que ellos ocurrieron, analizarlos de acuerdo con las normas constitucionales y legales, mirarlos a la luz de la situación internacional y de esta manera valorarlos. Sólo de esta manera se produce un aprendizaje útil y eficaz para el desarrollo de las tareas asignadas a los miembros de la institución militar.

La aplicación de los lineamientos que aportan los ejes temáticos, a lo cual se refirió el planteamiento del problema, le asignó a la tarea de investigación y conocimiento, una dimensión que los hechos por sí solos no tienen: se les miró y examinó a la luz de los principios constitucionales, dándoles así un contenido con dimensión ceñida a los parámetros internacionales y a la tradición democrática del Estado Colombiano.

Cuando una fuerza actúa en función de un deber constitucional, sus actuaciones tienen que soportar el análisis global y pertinente, desde todos los puntos de vista que sean necesarios para que dicho examen sea productivo. El estudio de caso, siendo que en él se determinan todos los elementos necesarios para su comprensión comienza por Recolección de información referente al caso. Pero allí no se quedó, sino que se procedió a la elaboración del marco referencial, para luego realizar el Procesamiento de la información y síntesis de la información.

La realización de la Guía del Maestro, que dió soporte a la Prueba Piloto es la forma de hacer efectiva una conceptualización que enriqueció la indagación. No se trataba de hacer un análisis simplemente y que sus conocimientos

reposaran en un documento que podría llegar a ser consultado o no; por el contrario se trata de hacer operativo e instrumental el conocimiento obtenido.

En el presente caso se planteó un objetivo concreto:

Sistematizar en sus componentes el conocimiento sobre el caso "Camino a la Loma", con el fin de proponerlo y utilizarlo como recurso de conocimiento para las instituciones militares, para lo cual, era necesario conocer en detalle la información y procesarla en debida forma, objetivo que fue cumplido a cabalidad.

Este trabajo da cuenta de la ocurrencia de los hechos, pero también del porqué ocurrieron y no simplemente como que actuaron dos fuerzas destacadas para el mismo fin, sino documentando la inexistencia de comunicación entre ellas, debido a que las Fuerzas Militares intervinientes, no desarrollaron a cabalidad su misión constitucional de líderes en la lucha contra toda clase de flagelos que perturben la tranquilidad de la ciudadanía.

La gran conclusión que este estudio aporta, no es únicamente sobre el caso en cuestión, sino sobre la manera como una situación concreta puede constituir el material para realizar una indagación, que tiene que ver con los objetivos profesionales que persigue quien se ha dedicado a la vida militar; lo anterior en cuanto a cada individualidad se refiere.

Además de ello, constituye para la Institución una fuente importantísima de búsqueda y de retroalimentación, entendida como un recurso fundamental de la táctica. Si las condiciones particulares de un caso no aportan conocimiento, éste no avanza y sus estancamientos o retrocesos se verán reflejados en la eficacia de su accionar futuro.

Conocer es tener siempre un fundamento real y conceptual para actuar. Ese conocimiento se obtiene, tal como la investigación lo mostró: promoviendo la recopilación, análisis y discusión de las decisiones tomadas en cada caso.

Arzalliz, Solano, Socino. La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Revista de la Asociación Mexicana de Sociología*, Volumen XVII, número 32, 2005, México.

5.1. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la lógica de la metodología de estudios de caso resulta importante incorporar las lecciones aprendidas en la prueba piloto para el enriquecimiento del caso así como del manual del maestro. De este modo, en sesiones futuras el caso se consolidará cada vez más, puesto que albergará diversas experiencias y perspectivas de los oficiales que lo utilicen año tras año.

www.procuraduria.gov.co/html/noticias_006/inicias_011.htm. [Citado en Agosto de 2009]

Es importante sugerir que el caso sea administrado por una persona que posea conocimientos mínimos en materia de liderazgo y Derechos Humanos o que haya tenido experiencias militares en estos campos, consideramos que de este modo se puede explotar aún más la riqueza de las situaciones que presenta el caso.

www.ceaseden.org/CESEDEN-INVESTIGACION-FORMATIVA

Se sugiere tener en cuenta la presentación de este caso en las cátedras relacionadas con Mando y Liderazgo y DD.HH y D.I.H ya que puede presentar de manera dinámica y pedagógica situaciones que con el estudio de las teorías en las materias no puede explotar eficientemente en procura de un aprendizaje militar integral.

ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=294 [Citado en Julio de 2009]

Finalmente, se sugiere que la Escuela Superior de Guerra genere los espacios necesarios para el desarrollo de la metodología casuística ya que para el contexto de la educación militar resulta prioritario un modelo que integre las experiencias de los oficiales en el campo de guerra con los conocimientos teóricos que se les imparte en las aulas.

BIBLIOGRAFÍA

Arzaluz Solano, Socorro. La utilización del estudio de caso en el análisis local. En: Revista Región y Sociedad. Volumen XVII, número 32, 2005, México.

CONTEXUALIZACIÓN DEL RELATO

AVILA BARAY, Luís. Introducción a la metodología de la investigación Ciudad de Juárez: Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. 2006.

COLOMBIA. Informe del Guaitarilla. [En línea]. Disponible en http://www.procuraduria.gov.co/html/noticias_2006/noticias_011.htm. [Citado en Agosto de 2009]

Churio M. Félix Gabriel y otros. El líder Táctico. Fuerzas militares de Colombia Escuela Superior de Guerra. Fuerzas Militares de Colombia. Guía para la construcción de los estudios de caso CEM-09 .CEESEDEN INVESTIGACION FORMATIVA

EJERCITO Nacional de Colombia. LIDERAZGO. Presentación en Power Point.

PREGUNTAS y respuestas sobre derechos humanos. [En línea] Disponible en En: <http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=294> [Citado en Julio de 2009]

COLOMBIA. Municipio de Guaitarilla. [En línea]. Disponible en: <http://www.guaitarilla-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m-l1--&m=f&s=m>. Citado en Junio de 2009

ANEXO "A"

Relato derivación del caso central

Énfasis: Unidad temática Derechos humanos, Mando y liderazgo

CONTEXTUALIZACION DEL RELATO

En el presente trabajo se realizó una indagación completa acerca del caso conocido como Camino a la Loma, por haber sucedido en la localidad del mismo nombre, del municipio de La Loma, en el departamento de Grandes Cordilleras, en el cual, soldados del Batallón Héroes de Agosto se enfrentaron a un grupo de la Fuerza Gama, destinado a dicho lugar, 7 policías y un civil murieron en el combate.

¿Cuándo sucedió?

El caso, se ha considerado como de "fuego amigo", es decir, fuego que se cruza entre distintos destacamentos, en un lugar o en un territorio donde se combate contra el enemigo y que, debido a un error o a una confusión, se intercambian disparos y pueden resultar personas muertas o lesionadas.

¿Cuáles son sus consecuencias?

Al estudiar, tanto las condiciones particulares de la localidad y de la zona, así como las que acompañaron a los hechos posibilitaron plantear como problema a trabajar en la investigación, *¿ Qué factores o unidades temáticas de la Escuela superior de Guerra se deben desarrollar en el caso Camino a la Loma , para ser utilizado como recurso académico a los cursos siguientes?,* problema que trazó de inmediato el derrotero a seguir, de tal manera que se pudieran sistematizar sus componentes, con el fin de proponerlo y utilizarlo como recurso de conocimiento para las instituciones militares.

Realizarlo de esta manera implicaba de manera necesaria adecuar los parámetros del trabajo a las pautas del estudio de caso y aplicar entonces para

el mismo una de las unidades temáticas propuestas. Para este caso se seleccionaron los Derechos Humanos y el Liderazgo.

Se diseñó la forma de exposición de la temática, de tal manera que pueda constituir una unidad comprensiva; para ello se hizo un análisis del material encontrado, examinado a la luz del marco teórico propuesto, luego se determinarán los componentes del liderazgo y se aplicarán a las condiciones del caso definido.

Establecer los roles que cada fuerza tenía que cumplir, la delimitación del espacio y las funciones asignadas por las normas legales, es un conocimiento que es necesario en este caso.

La información buscada tenía que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué sucedió?

¿En dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Quiénes participaron?

¿Cómo actuaron los participantes?

¿Cuál es el impacto?

¿Cómo pudo haberse evitado?

¿Cuáles son sus consecuencias?

¿Por qué sucedió?

Desarrollo

En cuanto a la localización de los hechos, su forma de ocurrir, los partícipes y su modo de actuación, se tiene que:

La localidad de La Loma pertenece a la zona montañosa del departamento de Grandes Cordilleras, ubicada entre los cañones de aquellas; sus condiciones geográficas, climáticas y de proximidad tanto a la frontera, como al océano, la han hecho, en los tiempos recientes una zona propicia para las actividades

ilegales¹¹. Se concentran allí, no sólo grupos de narco guerrilla, sino grupos armados ilegales que la combaten, pero participan de la actividad del narcotráfico y que sacan provecho de la facilidad de procesamiento y transporte de alcaloides. Igualmente bandas de delincuencia común que buscan obtener beneficios económicos de la situación de orden público.

De acuerdo con la Dirección Nacional de Estupefacientes¹²

De acuerdo con los resultados reportados por la DIRAN, para el año 2002, en el Departamento de Grandes Cordilleras se encontraban 19 Municipios afectados por el establecimiento de cultivos ilícitos de amapola en una extensión de 1699 has. A noviembre de 2003, de acuerdo con la información obtenida del II Distrito de Policía ubicado en Ipiales, se observa un incremento en el número de municipios afectados (6 nuevos municipios). Entre Enero y Noviembre del presente año se han erradicado 3.023.520 plantas de amapola asumiendo una densidad de 3 a 4 plantas por m², es decir, de 30.000 a 40.000 plantas por hectárea, se determina que el área aproximada erradicada es de aproximadamente 120 has, lo que indica que el área cultivada está en franco aumento.

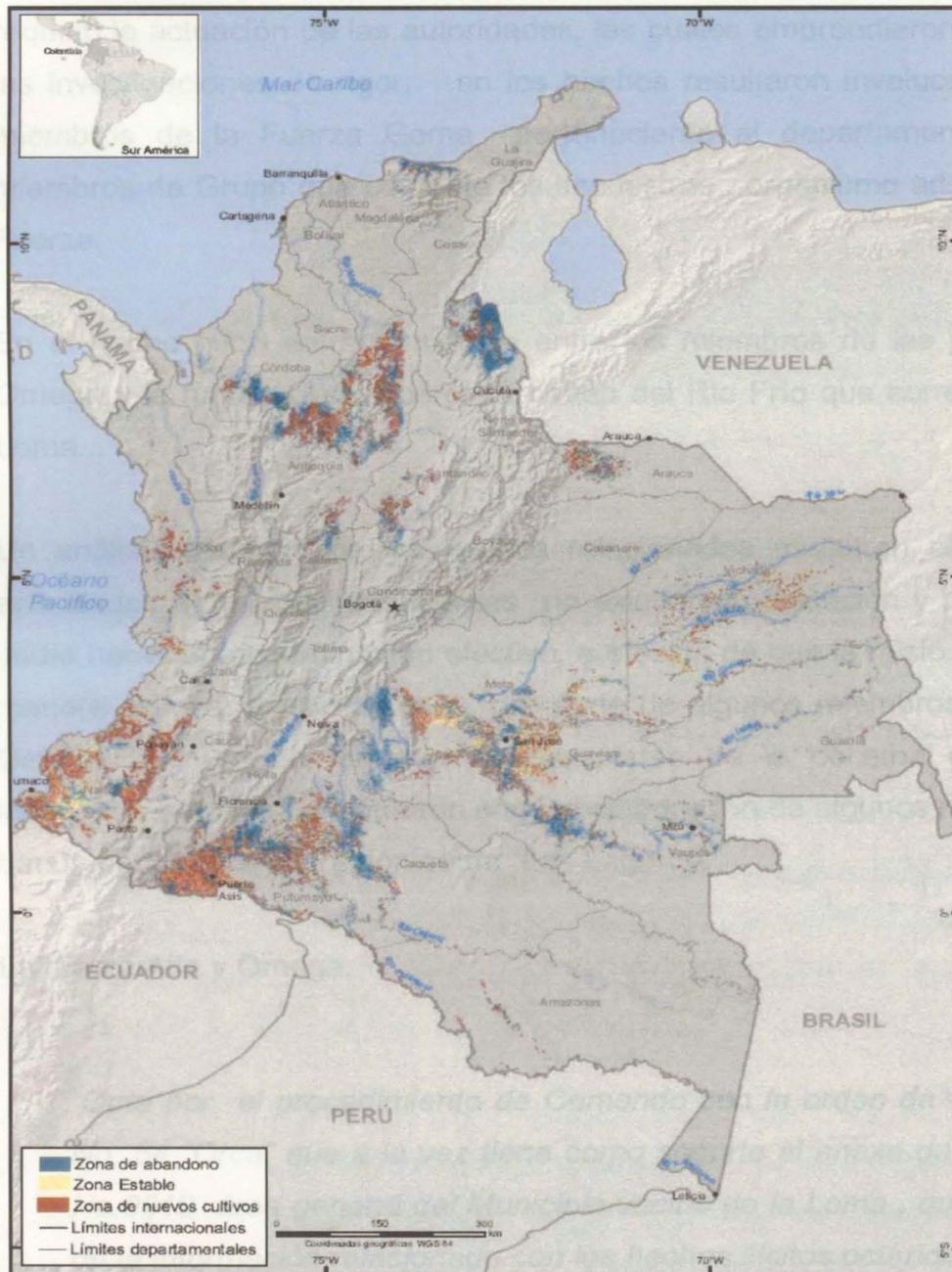
¹¹ Informe mundial sobre las drogas 2009. Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito. [versión electrónica] En:

http://www.unodc.org/documents/wdr/WDR_2009/Executive_summary_Spanish.pdf

¹² Consideraciones de extensión de los cultivos de amapola en el departamento de Nariño. [versión electrónica] En: <http://www.dne.gov.co/?idcategoria=788>. Dato extraído en julio 2009

Fig. 1. Mapa de los cultivos de coca en Colombia. Fuente Dirección Nacional de estupeficientes.

Cambios en las áreas de cultivo de coca en Colombia, 2001 - 2007



Fuente: Gobierno de Colombia - Sistema de monitoreo apoyado por UNODC
 Los límites, nombres y títulos usados en este mapa no constituyen reconocimiento o aceptación por parte de las Naciones Unidas

Fuente Dirección Nacional de estupeficientes.

CASO “CAMINO A LA LOMA”

Los hechos sucedieron en el mes de Mayo del año 2004 ; la ciudadanía requirió la actuación de las autoridades, las cuales emprendieron de inmediato las investigaciones de rigor: en los hechos resultaron involucrados algunos miembros de la Fuerza Gama perteneciente al departamento, así como miembros de Grupo que combate los secuestros , organismo adscrito a la otra Fuerza.

En el hecho hubo enfrentamientos entre los miembros de las fuerzas Alfa y Omega y la fuerza Gama, cerca al cañón del Rio Frío que corre cercano a la Loma...

Un análisis detenido de los hechos relacionados muestran cómo entre las actividades de las distintas fuerzas no existió comunicación y por lo tanto no podía haber una coordinación efectiva, a efectos de que la misión culminara de manera exitosa; existió además, por parte de algunos miembros de la Fuerza Gama la intención delictiva de apropiarse de la cocaína que se había incautado, para lo cual contaron con la colaboración de algunos miembros de la banda conocida en la región como “Los Lagartos”

La fuerza Alfa y Omega,

“Opta por el procedimiento de Comando con la orden de operaciones No. 54 “Orca” que a la vez tiene como soporte el anexo de inteligencia No.0019 área general del Municipio vecino de la Loma , que da cuenta de la información relacionada con los hechos ilícitos ocurridos en el mes de febrero y marzo del año 2004 en Municipios de

entre otros, conductas que se atribuían a la organización delictiva AUC que operaba en esa zona”¹³.

En lo relacionado con el impacto, la forma de evitarse, las causas y consecuencias, se ha considerado que es posible analizarla desde tres momentos específicos, los cuales pueden brindar – en conjunto – una mirada analítica importante, a saber:

1.-El del contexto institucional de las operaciones de las Fuerzas Militares y de Policía en la zona, todas realizadas de acuerdo con las normas constitucionales y legales.

2.- El del contexto de los hechos en sí mismos y el momento de su ocurrencia en la localidad antes mencionada.

3.- El contexto de la actuación de las autoridades Judiciales y la Procuraduría

Al hacer referencia al numeral 1, hay que considerar que la Constitución Nacional consagra y determina las facultades que se otorgan a las fuerzas del orden, para intervenir en todos los casos, en defensa de los derechos de los ciudadanos y en salvaguarda de la democracia.

La vida es un derecho fundamental inviolable, la cual está encomendada en su garantía a las Fuerzas Armadas; se le considera un derecho fundamental inviolable el cual es prioritario sobre los demás; es aceptado y jerarquizado por

¹³ Justicia Penal militar. Tribunal Superior Militar. Caso Guaitarilla. En www.justiciamilitar.gov.co. Dato extraído en Julio de 2009

las mismas Fuerzas Militares,¹⁴ como el principal, aquel por el cual el Estado debe velar, aún a costa de la vida de los miembros del Ejército.

Las Fuerzas militares tendrán, de acuerdo con dicho artículo constitucional la finalidad primordial de la defensa de la soberanía nacional, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. En tal sentido no existen para sus miembros impedimentos para acceder a cualquier lugar, siempre que medien las órdenes pertinentes.

Estas facultades de la Fuerza Pública se enmarcan también dentro de la conceptualización de los derechos humanos entendidos a la luz de las características que los tipifican y de las normas nacionales e internacionales que los consagran, así como las del ordenamiento particular de Colombia que se han acogido a los pactos multilaterales. El ordenamiento supranacional de los derechos humanos los consagra a la luz de seis características fundamentales, cuales son:

Universales, porque todos los individuos poseen los mismos derechos, sin distinción alguna.

Son indispensables, porque sin ellos las personas no pueden subsistir dignamente como seres humanos dentro de la sociedad.

Son connaturales o inherentes, pues nacen con la persona misma y no son resultado de actos de autoridad, es decir, que su origen no es el Estado o las leyes, decretos o títulos, sino la propia naturaleza o dignidad de la persona humana.

Son limitados, porque terminan donde comienzan los derechos ajenos. Son obligatorios, los Derechos Humanos imponen una drástica obligación a todas las personas y al Estado, de respetarlos y hacerlos cumplir. Es así como los Derechos Humanos son indivisibles, interdependientes, complementarios y no jerarquizables. Son integrales, se parte del principio de que todos los

¹⁴ Preguntas y respuestas sobre derechos humanos. En : <http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=294>

derechos son fundamentales por lo que no existen diferencias de importancia entre ellos. Igualmente, se entiende que la Fuerza actúa de acuerdo a un deber legal, actúa en prevención y salvaguarda de los más caros principios democrático. El Ejército actúa en misión de control y prevención y en situaciones de violencia interna y externa.

De acuerdo con esta concepción, se han establecido las demás normas que otorgan a las autoridades legalmente constituidas el derecho y el deber de actuar en defensa de las instituciones y de los ciudadanos.

Lo anterior significa que tanto las fuerzas de Alfa y Omega, como los efectivos de la fuerza Gama adscrita al patrullaje en la región, lo hacían de conformidad con las normas jurídicas que rigen el Estado Colombiano. Al respecto no cabe la menor duda y las autoridades encargadas de verificar esta situación así lo han confirmado¹⁵.

En cuanto al punto número 2, la consideración es primordialmente fáctica: La Fuerza Alfa y Omega actúa en la zona, - en la época a la cual corresponde la secuencia de los hechos - en desarrollo de la operación "Orca"; sus fuerzas, tanto la Armada, como los miembros de las tropas en tierra, tienen la misión de combatir tanto el narcotráfico, como la narco guerrilla; igualmente lo hacen con los miembros de las llamadas "autodefensas", localizadas en la zona, de parte de quienes proviene una cantidad importante de violencia y actos delincuenciales. Las órdenes se imparten de acuerdo con la jerarquía establecida y los miembros de la institución las cumplen, sin apartarse de ellas. Este hecho fue debidamente confirmado dentro de los expedientes abiertos, tanto por parte de la Justicia Penal Militar, como por la Procuraduría General de la Nación.

¹⁵ Justicia militar, ibid.

En cuanto a la Fuerza Gama resultó establecido en el procedimiento que algunos de sus miembros, enterados en razón de sus funciones, de la existencia de un laboratorio de procesamiento de alcaloides, decidieron apropiarse de la droga allí existente, utilizando la ayuda de la banda "Los Lagartos "; en primer lugar utilizando la información suministrada por uno de sus miembros, en su propio beneficio y no en procura de combatir a los delincuentes y en segundo lugar, buscando apropiársela para fines de lucro propio.

Es función y deber de la Fuerza Gama proteger la honra y bienes de los ciudadanos, contribuir a la defensa del orden público y realizar las demás funciones constitucionales y legales. Esta situación era clara cuando recibieron las noticias de la existencia de un laboratorio en la localidad de La Loma, según se estableció dentro de la investigación de la Justicia Penal Militar. Otra cosa fue que algunos de sus miembros, decidieran apropiarse de un material constitutivo de una actividad ilegal.

En cuanto a lo señalado en el numeral 3, las intervenciones de las autoridades judiciales y de control, produjeron actuaciones tanto en lo administrativo, como en lo penal, razón por la cual resultaron versiones diferentes e intervenciones en contravía unas de otras.

Las situaciones de los contextos de hecho y las actuaciones de las autoridades de control, muestran que la ejecución de las funciones y deberes de las Fuerzas Armadas y de la Policía, -en el caso concreto, - carecen del reconocimiento pleno de una jerarquía y un liderazgo de las Fuerzas Militares y un flujo comunicativo que permita que las acciones se realicen de manera coordinada, de tal forma que puedan ser no sólo efectivas, sino ajustadas a las normas constitucionales y legales y a las reglamentaciones de Derechos Humanos.

Es claro que, y en este trabajo no se puede afirmar nada diferente, cuando se habla de un flujo comunicativo no puede hacerse referencia a la publicidad de los operativos y de las políticas de Estado que los sustentan, pues perderían todo su efecto, sino a una debida coordinación entre los mandos jerárquicos, función que por una parte hace más efectiva la labor y por otra, establece un control externo para la actuación de las distintas fuerzas, en beneficio de la legalidad de los operativos.

Las Fuerzas Militares se han formado y se hayan entrenadas para el combate a la delincuencia del narcotráfico y la narco guerrilla, así como en el combate a los grupos organizados de delincuencia que operan en determinadas zonas del país. A ellas, la misma Constitución les asigna una función indiscutida de liderazgo en la conducción de las políticas de control del orden público y por ello, sus atribuciones se diferencian constitucionalmente de las labores de la Policía. Dice el art. 217 de la Constitución Nacional, en su inciso segundo:

“Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”

Y en el art. 218 al referirse a la Policía, igualmente en el inciso segundo establece:

“La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz”.

Es clara la orientación constitucional en la asignación de tareas de defensa del territorio; es fundamental también la presencia y la actividad de la Policía

Nacional en coordinación con el Ejército Nacional, quien ejerce las funciones del liderazgo Constitucional en esta materia.¹⁶

Por ello dentro de la orientación de este trabajo se ha considerado que es en este aspecto donde se debe hacer un énfasis fundamental, a partir de las experiencias que han dejado hechos como el de La Loma, pues su análisis no puede terminar con una investigación penal o administrativa que señala fallas en el servicio, establece o exonera de responsabilidad penal y evalúa la efectividad de las acciones. Este caso es una posibilidad de orientar el estudio y la reflexión, con el fin no sólo de evitar la ocurrencia del “fuego amigo”, sino de hacer más efectivas las funciones propias de cada fuerza.

Si las Fuerzas Armadas están dotadas del liderazgo en la defensa del territorio nacional, cada miembro de ella tiene que estar convencido, debe realizar sus actos, acatando siempre los lineamientos del liderazgo: únicamente la formación de líderes, le dará la verdadera dimensión de tal a las Fuerzas Armadas de Colombia.

Es necesario considerar que en los distintos operativos que se llevan a cabo en aquellas zonas en las cuales confluyen los distintos grupos delincuenciales, tanto de narcotraficantes, autodefensas y narcoterrorismo, cada elemento de las tropas de combate tienen que adoptar para sí los lineamientos del liderazgo, en sus modalidades tácticas, operacionales y estratégicas. Cada líder se ha de apoyar unos líderes que comanden unidades de rango inferior.

No se trata de que cada uno ejerza el mando, sino que cada uno considere que su actuar tiene que darse como individuo debidamente capacitado que controla sus propias actuaciones y sabe actuar como fuerza de combate, unido a otros elementos.

¹⁶ L. OYSAZCO, *Presidencia de Fuerzas Armadas*.

¹⁷ Cristo M. Páez Gabriel y otros, *El líder Táctico, Fuerzas militares de Colombia*.

El liderazgo de los grupos de fuerza tendrán que combinar los diversos estilos del liderazgo a saber, autoritario, participativo y delegatario.¹⁶

Cada unidad deberá estar dotada de los atributos mentales del líder, las cuales se reflejan en el manejo constante de la situación desventajosa que se le presenta en el combate y sus decisiones acertadas en los momentos de crisis; ha de tener salud física y auto control, pero ha de tener también el espíritu de combate.

Cada uno deberá dimensionar su rol efectivo, acentuar sus virtudes esenciales, como fortalezas frente al enemigo y a las situaciones adversas. Estilo participativo centrado en el líder y en el equipo. Confiar además en sus habilidades¹⁷:

Interpersonales: Comunicación (Motivación- Ejecución- Evaluación.)
Escucha activa de sus subalternos, Supervisión en el desarrollo de la maniobra, Asesoramiento en el desarrollo de la situación.

Conceptuales: Razonamiento crítico en los momentos decisivos,
Pensamiento creativo en los momentos de la toma de decisiones,
Razonamiento ético acorde a los principios y valores, Reflejo del pensamiento en el análisis de la situación y acertada decisión.

Técnicas: Conocimiento del equipo como líder fue fundamental el conocimiento de sus medios disponibles, Operación del equipo para el mejor desempeño de la maniobra.

Tácticas: Acondicionamiento al campo del combate y Entrenamiento

Experiencias como la de La Loma a que crearon impacto nacional, internacional y dentro de las mismas Fuerzas Armadas, tendrán que convertirse en escuelas para los miembros de éstas, pero eso sólo sucederá si se siguen aplicando las más exigentes normas de entrenamiento de

¹⁶ LIDERAZGO. Presentacion en Power Point

¹⁷ Churio M. Félix Gabriel y otros. El Líder Táctico. Fuerzas militares de Colombia

verdaderos soldados y si de manera definitiva se acoge en el país, incluidos los demás cuerpos armados y las fuerzas vivas, la verdadera esencia de líderes que la Constitución y la ley les ha asignado a las Fuerzas Militares de Colombia.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



GUÍA DEL MAESTRO
METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASO
ESTUDIO DE CASO "CARINO A LA LOMA"

CESEDEN

INVESTIGACION FORMATIVA

ANEXO “B”

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

1. Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
2. Mando y Liderazgo



GUÍA DEL MAESTRO METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASO ESTUDIO DE CASO “CAMINO A LA LOMA”

CEESEDEN

INVESTIGACIÓN FORMATIVA

GUÍA DEL MAESTRO

Unidades temáticas identificadas en este caso:

1. Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
2. Mando y Liderazgo.

Objetivo del caso “La Loma”: Lograr que los oficiales reconozcan y analicen los fallos operativos, de mando y liderazgo en situaciones que pueden representar violaciones del Estado y los miembros de las FF.MM en materia de DD.HH. y D.IH.

Pase 1. Planificación

Presentación

En el presente trabajo se realizará una indagación completa acerca del caso conocido como Camino a la Loma, por haber sucedido en la localidad del mismo nombre, del municipio de La Loma, en el departamento de Grandes Cordilleras, en el cual, soldados del Batallón Héroes de Agosto se enfrentaron a un grupo de la Fuerza Gama, destinado a dicho lugar, 7 policías y un civil murieron en el combate.

El caso, se ha considerado como de “fuego amigo”, es decir, fuego que se cruza entre distintos destacamentos, en un lugar o en un territorio donde se combate contra el enemigo y que, debido a un error o a una confusión, se intercambian disparos y pueden resultar personas muertas o lesionadas.

Al estudiar, tanto las condiciones particulares de la localidad y de la zona, así como las que acompañaron a los hechos posibilitaron plantear como problema a trabajar en la investigación, *¿ Qué factores o unidades temáticas de la Escuela superior de Guerra se deben desarrollar en el caso Camino a la Loma , para ser utilizado como recurso académico a los cursos siguientes?, problema que trazó de inmediato el derrotero a seguir, de tal manera que se pudieran*

sistematizar sus componentes, con el fin de proponerlo y utilizarlo como recurso de conocimiento para las instituciones militares.

Enunciación del caso. El maestro pregunta, los alumnos responden:

- ¿Cuál es el problema en el caso “La Loma”?
- ¿Cuáles son los aspectos y efectos más significativos del problema?
- ¿Cuál es la raíz del problema?
- ¿Cómo podía haberse evitado este problema?
- ¿Cómo puede ser corregido?
- ¿Qué se puede hacer para asegurar que el problema no recurra?

Fase 1. Planeación

- a. Se lee el caso La loma¹⁸
 - b. objetivo de la sesión, Conocimiento de los pormenores del caso -
 - c. Se lee de nuevo el caso y se leen los contenidos de las unidades temáticas.
 - d. Teniendo como referente esta lectura, se formulan las preguntas y en la sesión siguiente cada uno tendrá las respuestas.
- ¿Cuál es el problema?
 - ¿Cuáles son los aspectos y efectos más significativos del problema?
 - ¿Cuál es la raíz del problema?
 - ¿Cómo podía haberse evitado este problema?
 - ¿Cómo puede ser corregido?
 - ¿Qué se puede hacer para asegurar que el problema no recurra?

Preguntas de Búsqueda de información para el caso “Camino a la loma”:

- ¿Qué sucedió con la información de inteligencia?
- ¿Qué procedimiento se desarrolló de manera incorrecta?
- ¿Qué variables no se tomaron en cuenta?
- ¿Quién o quienes actuaron de manera incorrecta?
- ¿Cuándo se sucedieron los hechos?

¹⁸ ver anexo A

¿Dónde se sucedieron los hechos?

- *Analítica*: Las preguntas de “por qué y cómo” provocan diagnósticos, causalidades y pensamiento interpretativo, lo que es a menudo central en lograr objetivos de construcción de capacidades mentales.

Preguntas analíticas para el caso “Camino a la Loma”:

¿Por qué hubo fallos de mando y liderazgo en el caso presentado?

¿Cómo se podría haber actuado de un mejor modo?

¿Por qué pueden presentarse demandas nacionales e internacionales por la muerte de civiles cuando las FF.MM están en el cumplimiento del mandato constitucional de combatir a los grupos al margen de la ley?

¿Por qué se produjeron las consecuencias observadas en el caso?

¿Cómo se pudieron haber evitado dichas consecuencias?

Pregunta de acción para el caso “Camino a la Loma “

¿Cómo hubiera procedido si comandara la fuerza Alfa y Omega y estuviera al mando del operativo?

Preguntas Hipotéticas para el caso “Camino a la Loma”

¿Qué hubiera hecho, antes del operativo, si hubiera conocido los intereses de algunos miembros del grupo Gama?

¿Si hubiera sabido que en el grupo Gama, se encontraban civiles que hacían parte de las bandas de narcoterroristas?

¿Si hubiera comunicación asertiva con el comandante de la fuerza Gama, antes de la realización del operativo, como hubiera diseñado el operativo?

Preguntas de generalización para el caso “Camino a la Loma“

¿Qué puede aprenderse del caso?

¿Qué riesgos tomaría como comandante de las diferentes brigadas que participan en el caso?

Ejecución

El caso será trabajado por los estudiantes en equipos formados por tres personas.

Cada grupo tendrá una copia del caso.

Cada grupo indagará a profundidad sobre el caso.

Para responder a las preguntas, cada grupo lo hará y designará un vocero que las expondrá en público, con el fin de que se pueda realizar un debate con la totalidad del grupo.

a. Antes de la sesión, entregar a los alumnos el Estudio de Caso con las preguntas orientadoras para que lo lean y tengan la oportunidad de investigar sobre el mismo.

Fortalezas y Debilidades

En el año 2002, el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez puso en marcha la Política de Seguridad democrática, la cual sería la línea a seguir en todas las actividades que tuvieran que ver con la seguridad dentro del territorio y con la Defensa Nacional.

De acuerdo con dicho programa¹⁹ los objetivos estratégicos perseguidos fueron:

✚ **Consolidación del control estatal del territorio** que comprendía:

¹⁹ Presidencia de la República. Política de defensa y Seguridad Democrática. 2002. En : http://www.presidencia.gov.co/seguridad_democratica.pdf

- Recuperación gradual de la presencia de la Fuerza Pública en todos los municipios.
- Incremento de la judicialización de delitos de alto impacto social extensión y fortalecimiento de la administración de justicia y de las Instituciones del Estado en las zonas en las cuales se ha fortalecido el control estatal.
- Disminución de las denuncias por violación de los Derechos Humanos.

✦ **Protección de la población**

✦ **Eliminación del negocio de las drogas ilícitas en Colombia con:**

- Interdicción aérea, marítima, fluvial y terrestre del tráfico de drogas e insumos.
- Erradicación de los cultivos de coca y amapola.
- Desarticulación de las redes de narcotraficantes.
- Incautación de bienes y finanzas del narcotráfico.

✦ **Mantenimiento de una capacidad disuasiva , mediante**

- Protección de las fronteras terrestres, marítimas y fluviales de 1099 que tiene el país – en estaciones de las Fuerzas de Vigilancia que pudieran

✦ **Eficiencia, transparencia y rendición de cuentas**

Para alcanzarlos se propusieron seis líneas de acción consistentes en:

- Coordinar la acción del Estado
- Fortalecer las instituciones del Estado
- Consolidar el control del territorio nacional
- Proteger a los ciudadanos y la infraestructura de la Nación
- Cooperar para la seguridad de todos

➤ Comunicar las políticas y acciones del Estado.

Es entonces, de acuerdo con estos lineamientos que se analizarán tanto las fortalezas como las debilidades presentes en el presente caso y en cuanto tiene que ver con las Fuerzas Militares.

Análisis de las Fortalezas

Examinado el caso Camino a la Loma a la luz de los principios y lineamientos de la Política de Seguridad democrática, se pueden enumerar las fortalezas:

En cuanto a la consolidación del control sobre el territorio y de acuerdo con el documento POLITICAS DE CONSOLIDACION DE LA SEGURIDAD DEMOCRATICA (PCSD) ²⁰ cuyo empeño fundamental fue la recuperación del territorio y el control por parte del Estado, se cumplió para el departamento de Grandes Cordilleras, así como para todo el territorio Nacional.

Dentro de dicha política para ello se fortalecieron las Fuerzas del Ministerio y las Fuerzas de Vigilancia, aumentando sus miembros en un 32% entre 2002 y 2006.

En el año 2002 se contaban 158 municipios del territorio nacional – de 1099 que tiene el país – sin estaciones de las Fuerzas de Vigilancia que pudieran garantizar la seguridad y la convivencia de los ciudadanos; en el año 2004 todos los municipios la tenían.

En los 4 años del primer mandato del Presidente Uribe²¹, las Fuerzas Militares desarrollaron la capacidad de llevar sus operaciones a todas las zonas, por

²⁰ Ministerio de Defensa: Políticas de Consolidación de la Seguridad democrática . Imprenta Nacional, Bogotá 2007

²¹ Ministerio op.cit.

apartadas que estuvieran y donde los grupos ilegales se movían con relativa facilidad.

En el departamento de Grandes Cordilleras, en límites con el Ecuador y vecina inmediata del departamento del Potosí, con altos índices de concentración de movimientos de grupos narcoterroristas – entre guerrilla y paramilitares -, se logró presencia importante de las Fuerzas del Ministerio y de las Fuerzas de Vigilancia, como lo mostró la existencia de comandos y patrullas que buscaban contener y reprimir la acción del grupo de narcoterroristas que pretendían sacar un cargamento de droga, hacia lugares costeros para exportarlo hacia otros países.

Este operativo hizo parte de este objetivo, llegando a todos los parajes de la geografía de Grandes Cordilleras; prueba de ello fue el haber tenido conocimiento de la existencia de la cuadrilla que pretendía movilizar la droga, así como su ubicación y el haber dado de baja a los miembros de la misma.

En cuanto a los objetivos de eliminación del negocio de drogas ilícitas, se puede afirmar que tanto el comando, como la patrulla tuvieron un desempeño importante por cuanto se buscó y se ejecutó la interdicción terrestre del tráfico de drogas y la desarticulación de una red de narcotraficantes que actuaban en la zona, así como la incautación del cargamento que iba a salir del país.

En cuanto se refiere al mantenimiento de una capacidad disuasiva, mediante protección de las fronteras terrestres, marítimas y fluviales, se puede señalar como fortaleza en cumplimiento de dicho objetivo; la ejecución de la tarea propuesta tuvo como fin dicha protección, logrando impedir que la acción propuesta por los narcoterroristas se llevara a cabo, así como logró impedir que personas de la patrulla de las Fuerzas de Vigilancia y del Grupo Omega que pretendían apropiarse del cargamento para fines ilícitos, no lo hicieran y la

¹⁰ Ministerio de Defensa. Estado Superior de Guerra. ESOCGUE. Liderazgo-a voluntad que convierte el líder, en el jefe del grupo. Presentación en Power Point

droga quedara a disposición de las autoridades constitucionalmente encargadas de estos casos.

Análisis de las Debilidades

Así como hubo fortalezas importantes, hubo también debilidades, las cuales se examinan teniendo en cuenta los objetivos y líneas generales trazadas por la política gubernamental²², pero también el liderazgo constitucional que compete a las Fuerzas Militares.

La debilidad fundamental fue la carencia de una dirección única del operativo por parte de las Fuerzas militares, con lo cual la actividad de las fuerzas de vigilancia hubiera estado subordinada a aquel, impidiendo que existiera la unión con los grupos ilegales para la apropiación de la droga. Faltó comunicación entre los comandantes, con el fin de garantizar el éxito de la operación, faltó ejercicio del liderazgo indiscutido que, de acuerdo con la Constitución Nacional, el Ejército tenía y tiene que desempeñar en toda ocasión, de acuerdo con la definición que se da dentro de la misma fuerza:

Liderazgo es influir en las personas mediante el honor, dando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la institución en bien de la patria.²³

El liderazgo implica unas habilidades, consistentes en la motivación, la comunicación, la ejecución y la evaluación, que en el campo interpersonal se materializan en una escucha activa, comunicación no verbal, supervisión y asesoramiento.

Este operativo requería el despliegue de la máxima capacidad no solo operativa y táctica, sino conceptual y de mando, las cuales faltaron, no por

²² Se hace referencia la Seguridad democrática

²³ Ministerio de Defensa. Escuela Superior de Guerra. ESDEGUE. Liderazgo-la velocidad que establece el líder, determina el paso del grupo. Presentación en Power Point

negligencia del personal encargado, sino debido a la urgencia e inmediatez del logro del control territorial y de la incautación de la droga, objetivos igualmente prioritarios, de acuerdo con los documentos oficiales relacionados con la Seguridad democrática.

Otra debilidad que se puede señalar hace referencia a la muerte de civiles en el operativo, lo cual impactó en la opinión pública nacional e internacional. Es necesario que las Fuerzas Armadas no incurran en situaciones como éstas, con el fin de obtener siempre el apoyo ciudadano y de las distintas instituciones legalmente constituidas.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



054977

