



Caso "campaña militar alcatraz"

Gerardo Augusto Paez Rodriguez
Carlos Augusto Valdés Lineros
Jaime Alberto Echeverri Collazos
Carlos Andrés Escobar Silva
Camilo Ernesto Segovia Forero

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

355.44
C156

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



TRABAJO DE FUERZA

CASO "CAMPAÑA MILITAR ALCATRAZ"

TRABAJO DE FUERZA

ALUMNOS

Mayor de Ejército	GERARDO AUGUSTO PAEZ RODRIGUEZ
Mayor Fuerza Aérea	CARLOS AUGUSTO VALDÉS LINEROS
Mayor Fuerza Aérea	JAIME ALBERTO ECHEVERRI COLLAZOS
Capitán de Corbeta	CARLOS ANDRÉS ESCOBAR SILVA
Capitán de Corbeta	CAMILO ERNESTO SEGOVIA FORERO

Trabajo de Fuerza

CURSO CEM-09

BOGOTÁ D.C., 2009

DEDICATORIA

**“Ser soldado tuyo,
es la mayor de mis glorias.**

**Mi ambición más grande,
es la de llevar con honor
el título de colombiano
llegado el caso,**

MORIR POR DEFENDERTE.”

Oración Patria

A cada uno de los Oficiales, Suboficiales e Infantes de Marina de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva, quienes ofrendaron su vida en el cumplimiento del deber constitucional en desarrollo de esta campaña.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACIÓN	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	11
2.2. HECHOS	14
2.3. MATRIZ DE ELEMENTOS DEL CASO	15
2.4. UNIDADES TEMÁTICAS RELACIONADAS CON EL CASO	22
2.4.1. Estrategia Nacional	22
2.4.1.1. Inteligencia Estratégica	22
2.4.2. Mando y Liderazgo	22
2.4.3. Estrategia Militar Operativa	22
2.4.3.1. Planeamiento Militar Operativo	23
2.4.3.2. Operaciones Conjuntas	23
3. MATERIAL Y MÉTODOS	26
3.1. MÉTODO DEL CASO	26
4. CONCLUSIONES	31
5. RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXO "A" ESTUDIO DE CASO "CAMPAÑA MILITAR DUAL"	35
ANEXO "B" GUÍA DEL MAESTRO "CAMPAÑA MILITAR DUAL"	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Áreas Estratégicas del CCON1.	12
Figura No. 2 Área General de Operaciones Plan de Campaña Alcatraz	13

RESUMEN

La Escuela Superior de Guerra capacita a los Oficiales superiores de las Fuerzas Militares como Comandantes integrales, expertos en planeamiento y conducción operacional, por ello, ha implementado el método del caso, con el propósito de enfrentar a los alumnos con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor, facilitando la adquisición de las habilidades necesarias para la toma de decisiones. El presente trabajo es una aproximación al caso "Campaña Militar Alcatraz", como herramienta analítica y descriptiva, aplicable a situaciones militares, especialmente en el planeamiento y ejecución de las operaciones conjuntas.

PALABRAS CLAVE: Estudio de Caso, Operaciones Conjuntas, Planeamiento Militar Operativo.

INTRODUCCIÓN

Las Fuerzas Militares defienden la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y la vigencia del orden constitucional, para contribuir a la seguridad y la convivencia de la población y sus recursos y garantizar el Estado Social de Derecho¹, el Comando General de las Fuerzas Militares, a través de la Escuela Superior de Guerra, proporciona las herramientas para que los señores Oficiales generen pensamiento estratégico, por ello, la misión de la Escuela Superior de Guerra es la de “capacitar a los Oficiales superiores de las Fuerzas Militares como Comandantes integrales, líderes y estrategas, expertos en el planeamiento y la conducción de operaciones conjuntas y asesores en seguridad y defensa nacional; además de contribuir en la creación de una cultura de seguridad y defensa nacional en la ciudadanía; para ganar la guerra, consolidar la paz y contribuir en el desarrollo del país”². Con base en ello y con el propósito de implementar herramientas innovadoras en el proceso de formación de los señores Oficiales, este trabajo pretende aproximarse a diseñar el caso correspondiente a la Campaña Militar “Alcatraz” a través del método del caso.

En el año 2007, el Comando Conjunto del Caribe (CCON1) formuló el Plan de la Campaña Militar “Alcatraz”, con la misión de adelantar operaciones irregulares en el área de los Montes de María, neutralizando los planes de las ONT FARC, ELN, ERP y Bandas Emergentes, eliminando su capacidad de lucha, sistemas de comando y control, neutralización de áreas base, corredores de movilidad y sistema financiero para lograr su derrota militar e iniciar la consolidación de esta área de valor político- estratégico, tomando como factores de éxito el desarrollo de operaciones simultaneas y sucesivas de manera creciente, sostenida y contundente. Los resultados operacionales, el logro del objetivo propuesto y la importancia estratégica de la Campaña Militar “Alcatraz”, ejecutado de manera conjunta a través de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva (FUCAD), son los motivos por los cuales la Escuela Superior de Guerra de las Fuerzas Militares de Colombia, consideró conveniente diseñar

¹ Tomado de www.cgfm.mil.co. Misión. Último acceso, septiembre de 2009.

² Tomado de www.esdeque.mil.co Misión. Último acceso, septiembre de 2009.

el estudio de caso de esta Campaña Militar con el propósito de enfrentar a los alumnos con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor³, facilitando la adquisición de habilidades necesarias para la toma de decisiones, estableciendo un procedimiento para implementar el estudio de caso de acuerdo con los programas educativos y áreas temáticas de la Escuela Superior de Guerra.

En el capítulo 1 se abordará la justificación por la cual la “Campaña Militar Alcatraz”, adquiere validez para ser considerado como un estudio de caso. En el capítulo 2 se presenta un marco referencial que proporciona los conceptos básicos para iniciar el estudio de caso, los hechos, los elementos del caso y las unidades temáticas incluidas en el caso. El capítulo 3 emplea los materiales y métodos empleados durante la elaboración del caso. En el capítulo 4 se presentan las conclusiones del presente trabajo y finalmente las recomendaciones serán expuestas en el capítulo 5.

³ COLOMBIA. INALDE. Escuela de Dirección y Negocios. Universidad de la Sabana. “Manual del Participante” Instrucciones para el mejor aprovechamiento del Método del Caso. p. 1.

1. JUSTIFICACIÓN

El 07 de marzo de 2007, el Comando Conjunto del Caribe (CCON1) formuló el Plan de la Campaña Militar “Alcatraz”, con la misión de adelantar operaciones irregulares en el área de los Montes de María, neutralizando los planes de las ONT FARC, ELN, ERP y Bandas Emergentes, eliminando su capacidad de lucha, sistemas de comando y control, neutralización de áreas base, corredores de movilidad y sistema financiero para lograr su derrota militar e iniciar la consolidación de esta área de valor político- estratégico; tomando como factores de éxito el desarrollo de operaciones simultaneas y sucesivas de manera creciente, sostenida y contundente; debido a la ejecución de esta campaña y al trabajo de inteligencia conjunta liderada por el CGFM, se logró conocer la ubicación exacta del terrorista “Martín Caballero”, quien se encontraba acompañado por un grupo de 30 terroristas aproximadamente, dando origen, el 27 de octubre de 2007 a la Operación “Aromo”, cuyo objetivo era realizar un ataque estratégico contra el cabecilla alias “Martín Caballero” y 30 terroristas del frente 37 de las ONT FARC.

Los resultados operacionales, el logro del objetivo propuesto y la importancia estratégica de la Campaña Militar “Alcatraz”, ejecutado de manera conjunta a través de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva (FUCAD) en el año 2007, cuya misión era la captura, desertión o baja en combate, de un blanco de alto valor estratégico, el cual correspondía al narcoterrorista Gustavo Rueda Díaz alias “Martín Caballero” cabecilla de las cuadrillas 37 de las ONT-FARC, son los motivos por los cuales la Escuela Superior de Guerra de las Fuerzas Militares de Colombia, consideró conveniente diseñar el estudio de caso de esta Campaña Militar con el propósito de enfrentar a los alumnos con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor, demandando una o más decisiones, entrecruzando varios problemas⁴ y facilitando la adquisición de las habilidades necesarias para la toma de decisiones, que permita explotar las situaciones favorables de esta Campaña y

⁴ COLOMBIA. INALDE. Op. Cit. p. 1.

replantear conceptual, y doctrinariamente cada uno de las situaciones en las cuales las decisiones tomadas no fueron las más apropiadas.

El diseño del caso de la Campaña Militar “Alcatraz”, es una herramienta adicional en el proceso de toma decisiones en situaciones reales, implementadas de manera simulada a través del método del caso, alcanzando ciertas ventajas en la formación y perfeccionamiento para la formación de los señores Oficiales del Curso de Estado Mayor, toda vez que permite seleccionar los problemas a enfrentar como experiencias simuladas, con lo cual se logra consolidar gran cantidad y variedad de criterios para la toma de decisiones y donde los errores cometidos durante el ejercicio son académicos. En la experiencia real los errores pueden ser costosos y se debe esperar a que los casos ocurran, con lo cual se limita el espectro de problemas disponibles para estudio⁵.

Con base en la misión institucional de la Escuela Superior de Guerra y con el propósito de implementar herramientas innovadoras en el proceso de formación de los señores Oficiales, este trabajo pretende aproximarse a diseñar el caso correspondiente a la Campaña Militar “Alcatraz” a través del método del caso, enfrentando a los alumnos con un problema real en condiciones de experiencia simulada, juntando diferentes criterios y experiencias⁶, fortaleciendo la habilidad necesaria para la toma de decisiones.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 27 de octubre de 2007 en el área general de las Aromeras departamento de Bolívar y en ejecución de la Campaña Militar “Alcatraz” se llevó a cabo la Operación “Aromo”, realizando un ataque a un blanco estratégico de manera Conjunta, contra el cabecilla alias “Martín Caballero” y 30 terroristas del frente 37 de la ONT FARC, para neutralizar en forma definitiva su actuar terrorista, como resultado de la operación fueron dados de baja 19 bandidos, incluyendo alias “Martín Caballero”, 03 heridos capturados, 17 fusiles, 01 ametralladora y

⁵ COLOMBIA. INALDE. Op. Cit. p.2.

⁶ COLOMBIA. INALDE. Op. Cit. p. 2.

02 computadores con información valiosa para la inteligencia militar, siendo esta operación fundamental para la recuperación y actual consolidación de la región de los Montes de María.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles fueron los factores decisivos en la Campaña Militar “Alcatraz”, que permiten implementar un estudio de caso y emplearlo como recurso académico en la Escuela Superior de Guerra?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar el estudio de caso, de la Campaña Militar “Alcatraz”, para ser empleado como recurso académico en la Escuela Superior de Guerra.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Recolectar la información disponible acerca de los factores históricos, sociológicos, militares, políticos y demás aspectos relevantes relacionados con la Campaña Militar “Alcatraz”, con la cual se dió muerte a Gustavo Rueda Díaz alias “Martín Caballero” cabecilla de las cuadrillas 35 y 37 de las ONT-FARC.
- Analizar las fortalezas y debilidades en el manejo del caso por parte de las Fuerzas participantes en la campaña a partir de una matriz de criterios militares, estratégicos, operativos, doctrinarios entre otros para el análisis y estudio del caso.
- Establecer el proceso para implementar el estudio del caso de acuerdo con los programas educativos de la Escuela Superior de Guerra.
- Desarrollar una prueba piloto del estudio de caso Campaña Militar “Alcatraz” como recurso didáctico para la Escuela Superior de Guerra.

2. MARCO REFERENCIAL

Durante el presente capítulo, se describen los antecedentes históricos Institucionales que dieron origen al Plan de Campaña "Alcatraz", los hechos ocurridos el día 27 de octubre de 2007, fecha en la cual se neutralizó al narcoterrorista "Martín Caballero" y la matriz de elementos del caso que permitió realizar de manera detallada un análisis en los diferentes campos del poder, con lo que se determinaron las unidades temáticas del Curso de Estado Mayor relacionadas con el estudio de caso.

2.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Fuerza Naval del Caribe de la Armada Nacional a través de su Infantería de Marina, combatió las permanentes amenazas que se presentaron en el área de su jurisdicción, especialmente las Organizaciones narcoterroristas (ONT), en los Montes de María ocupados por los frentes 35 y 37 de la ONT-FARC, quienes realizaron indefinidas acciones de intimidación, secuestro y chantaje a la población civil de la región central entre los departamentos de Sucre y Bolívar.

Así las cosas, el frente 37 estaba liderado por el terrorista Gustavo Rueda Díaz alias "Martín Caballero" quien se había destacado por su capacidad para efectuar secuestros extorsivos, lo cual representaba un gran apoyo a las finanzas del bloque "Caribe" de la ONT-FARC, así mismo, ejecutaban atentados contra la Fuerza Pública mediante emboscadas y campos minados en diversas áreas rurales de la región.

Por lo anterior y considerando el nivel de la amenaza y la necesidad de implementar la Política de Seguridad y Defensa Democrática para la recuperación y consolidación de las áreas que se encontraban en poder de las ONT's en el Caribe colombiano, el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia en el año 2004, creó el Comando Conjunto del Caribe (CCON1), con el objetivo de derrotar militarmente a las ONT's, eliminando su voluntad de lucha y capacidad de agresión obligándolos a su desmovilización y desarme, a

través de la integración significativa del poder de combate de las Fuerzas Militares, facilitar la dirección, el planeamiento, ejecución y control de operaciones marítimas y permitir la economía de fuerzas y la optimización de los medios disponibles en el Caribe colombiano.

Al CCON1 le fueron asignadas unas áreas estratégicas, una de ellas denominada Área Estratégica Secundaria No. 5, que corresponde a los Montes de María como se observa en la figura No.1.

Figura No. 1 Áreas Estratégicas del CCON1.

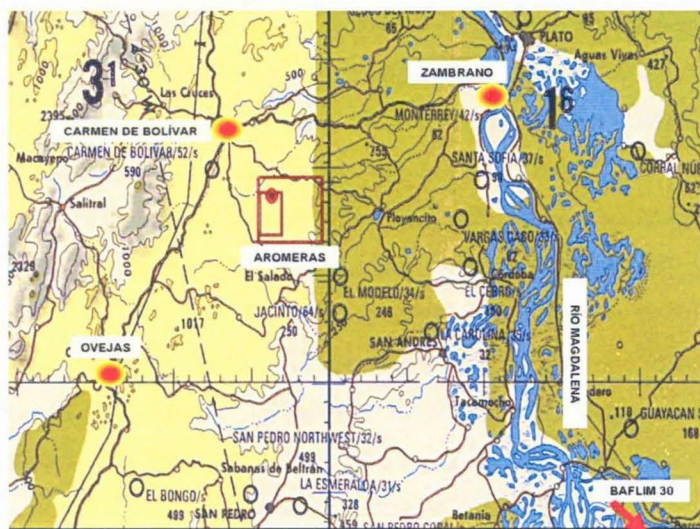


Fuente: Reservada

Con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión del CCON1, en enero de 2007 se activó la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva (FUCAD) con sede en Corozal (Sucre), con la misión de neutralizar los distintos agentes generadores de violencia que delinquen en la región, entre ellos los frentes 35 y 37 de la ONT FARC, contando para su misión con la asignación de 01 helicóptero Arpia de la FAC, 02 helicópteros UH-60 del EJC, 01 MI-8 civil y 01 BELL-412 de la ARC; así mismo, le fueron asignadas 03 Brigadas Móviles las Número 16, 17 y 18, la Primera Brigada de Infantería de Marina, el Batallón Fluvial No. 30 con sede en Yatí y el Gaula de Sucre, unidades que fueron desplegadas en el sector oriental de los Montes de María, en el área denominada Aromeras y en

el Río Magdalena con el fin de desvertebrar el accionar de estas dos estructuras de las ONT-FARC, en la figura No. 2 se observa el área general de operaciones sobre el cual se desarrolló el Plan de Campaña.

Figura No. 2. Área General de Operaciones Plan de Campaña Alcatraz.



Fuente: Reservada

El 07 de marzo de 2007 se formuló el Plan de la Campaña Militar "Alcatraz", con la misión de adelantar operaciones irregulares en el área de los Montes de María, neutralizar los planes de las ONT FARC, ELN, ERP y Bandas Emergentes, eliminar su capacidad de lucha, sistemas de C2 (Comando y Control) , neutralizar las áreas base, corredores de movilidad y sistema financiero para lograr su derrota militar e iniciar la consolidación de esta área de valor político - estratégico, tomando como factores de éxito el desarrollo de operaciones simultaneas y sucesivas de manera creciente, sostenida y contundente.

Esta forma de operar y el trabajo conjunto para buscar la confrontación directa contra estas dos estructuras delincuenciales, conllevó a que los bandidos se replegaran cerca a las poblaciones del Carmen de Bolívar, Zambrano y San Cristóbal principalmente, con el fin de tener acceso a los alimentos, ya que debido a la presión de la Fuerza Pública, no habían logrado ser abastecidos

logísticamente a través de sus distintas milicias y redes de apoyo, encontrándose con poca munición y alimentos.

2.2. HECHOS

El 27 de octubre de 2007, durante el desarrollo de la Campaña Militar “Alcatraz” y como consecuencia del trabajo de inteligencia conjunta liderada por el CGFM, se logró conocer la ubicación exacta del terrorista “Martín Caballero”, quien se encontraba acompañado por un grupo de 30 terroristas aproximadamente de su seguridad, dió origen a la Operación “Aromo”, cuyo objetivo era realizar un ataque estratégico contra el cabecilla alias “Martín Caballero” y 30 terroristas del frente 37 de las ONT FARC para neutralizar en forma definitiva su actuar terrorista, razón por la cual se planificó la presente operación militar, obteniendo como resultado 19 bandidos dados de baja, incluyendo alias “Martín Caballero”, 03 heridos capturados, 17 fusiles, 01 ametralladora y 02 computadores con información valiosa para la inteligencia militar.

2.3. MATRIZ DE ELEMENTOS DEL CASO “CAMPAÑA MILITAR ALCATRAZ”

Fecha del caso: 07 de Marzo – 27 de Octubre 2007

Lugar del caso: Montes de María - Bolívar

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Hechos	Necesidad militar de neutralizar el accionar terrorista de los frentes 37 y 35 de las ONT FARC, ELN, ERP y Bandas Emergentes eliminando su capacidad de lucha.	Baja en combate de alias Martin Caballero y posterior desarticulación de los frentes 35 y 37 de las ONT FARC	
Actores	EJC, ARC, FAC y frentes 35 y 37 de las ONT FARC.	Desarrollo de operaciones militares en el marco de las operaciones conjuntas. Creación del Centro de Consolidación de Acción Integral, CCAI.	Incremento de la percepción de seguridad.
Coyuntura social	Temor generalizado en la población en el área de los Montes de María, dificultando el desarrollo de la región, asociado a un incremento de la pobreza, a la coyuntura económica y a la carencia de cobertura social.	Reducción considerable en el desarrollo social sostenible. Desplazamiento forzado e incremento de la inseguridad.	Necesidad de recuperar y consolidar esta área.
Coyuntura política	Ausencia o limitada participación de los partidos políticos de la región; fuerte influencia de las FARC y exmiembros de las AUC, en las decisiones políticas de los mandatarios de algunos municipios de la región.	Desplazamiento forzado e incremento de la inseguridad. Apoyo limitado por parte de la población civil a los procesos políticos y a las Instituciones del Estado.	Acción de las FF.MM para recuperar el área y mejorar la percepción de seguridad como garantes para el ejercicio del poder político legítimamente constituido.

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Coyuntura económica	Fuerte decaimiento en la comercialización de la producción agrícola y ganadera de la región por las presiones de las ONT y Bandas Emergentes.	Estancamiento en el desarrollo y crecimiento de la región. Crecimiento de las economías ilegales.	Necesidad de recuperar y consolidar esta área.
Coyuntura cultural	Decaimiento de la identidad y expresión cultural como consecuencia de los efectos de la presión de las ONT y Bandas Emergentes.	Desplazamiento forzado e incremento de la inseguridad	Necesidad de recuperar y consolidar esta área.
Coyuntura militar	El frente 35 y 37 de las ONT FARC incrementaron sus actividades terroristas con un pico máximo en los años 1998 a 2002, alcanzando un fuerte poder militar con influencia política en la región.	La Política de Seguridad Democrática, permitió el fortalecimiento de las capacidades de la Fuerza Pública que mediante el desarrollo de operaciones conjuntas lograron recuperar espacios. La creación del CCON1 permitió alcanzar la victoria militar; a través del fortalecimiento de las capacidades para efectuar operaciones conjuntas, coadyuvando a la desaparición de los frentes 35 y 37 de las ONT FARC.	
Relevancia hemisférica	Fortalecimiento político de grupos de izquierda del hemisferio por países como Venezuela, Ecuador, Nicaragua, que no ven a las FARC como un grupo terrorista.	Decisión y alineamiento con la comunidad internacional para combatir el terrorismo.	

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Relevancia Internacional	Intenciones de obtener status de beligerancia de las FARC frente a la comunidad internacional, con apoyo de algunos países de la región.	Decisión y alineamiento con la comunidad internacional para combatir el terrorismo.	
Relevancia Global	Parte de la opinión internacional sobre las FARC como grupo "guerrillero" y no como grupo terrorista	Decisión y alineamiento con la comunidad internacional para combatir el terrorismo.	
Impacto del caso en las FF.MM	Necesidad de planear operaciones simultáneas y sucesivas, que de manera sostenida y contundente, pudieran golpear y desarticular a los frentes 35 y 37 de las ONT FARC, en un ambiente donde los resultados obtenidos no han logrado este objetivo.	Integración de las capacidades y medios de las FF.MM a través de las operaciones conjuntas y el fortalecimiento y efectividad de la inteligencia militar, en el planeamiento y desarrollo de operaciones.	Esto requirió de la modificación de la doctrina existente y la implementación de una nueva en aquellos casos que incluyeran nuevas formas de operar.
Impacto en organizaciones transnacionales	Apoyo político y en algunas ocasiones económico a las FARC.	Demostración de legitimidad y capacidades del Estado colombiano de combatir el terrorismo.	
Impacto en ONG	Apoyo político y en algunas ocasiones económico a las FARC, como se evidenció con la ONG danesa "Rebelión".	Demostración de legitimidad y capacidades del Estado colombiano de combatir el terrorismo	
Impacto en otros países	Campaña diplomática por parte de Venezuela, Ecuador y Nicaragua en contra del Estado colombiano, buscando deslegitimarlo y afectando la imagen del país.	Demostración de legitimidad y capacidades del Estado colombiano de combatir el terrorismo ante la comunidad internacional.	

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Impacto en Organismos multilaterales	Percepción de mantener el status quo del conflicto colombiano	Evidenciar capacidades del Estado colombiano de ganar el conflicto de manera legítima	
Impacto en instituciones nacionales y organismos del Estado	Necesidad de la intervención de todos los campos del poder en la región de los Montes de María.	Incremento de la presencia y fortalecimiento de los proyectos del estado, para la consolidar y garantizar un desarrollo sostenible de la región.	Creación de Fusión en los Montes de María, como componente de la estrategia de Acción Integral del Estado colombiano.
Análisis Tácticos	Durante el tiempo en que estuvo secuestrado Fernando Araujo, fue empleado como factor determinante para restringir las operaciones ofensivas en esa área, que al igual que el alto número de muertes propias por el empleo de minas antipersonales instaladas por las FARC limitaba el desarrollo de operaciones ofensivas.	La incertidumbre para no causar daño al secuestrado Fernando Araujo, debido a las repercusiones políticas y el temor de la tropa por las minas antipersonales afectó la voluntad de lucha y generó la necesidad de de cambiar el tipo de operaciones que se venían desarrollando.	
Análisis operacionales	Alta movilidad y capacidad de evadir la acción de las propias tropas por parte del enemigo requería de la implementación de otros modos de operación	Aprovechamiento de todos los medios para el desarrollo de operaciones militares, limitando la posibilidad de bajas propias e incrementando los resultados.	Empleo de operaciones conjuntas e integración de la Inteligencia en todas las operaciones.
Análisis Estratégicos	Necesidad de golpear fuertemente a las FARC frente a la implementación de la política de seguridad democrática	Golpe contundente orientado a neutralizar los planes de las ONT FARC, ELN, ERP y Bandas Emergentes, eliminando su capacidad de lucha.	Creación del CCON1.

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Análisis geográfico	El ambiente favorecía el desarrollo de acciones irregulares por parte de las ONT con las consabidas dificultades para su ubicación y neutralización.	Aprovechamiento para el desarrollo de operaciones conjuntas, empleando la capacidad aérea en apoyo a operaciones terrestres.	
Análisis de inteligencia	La información de inteligencia obtenida, se veía restringida a la limitación de medios disponibles para el desarrollo de las operaciones ofensivas, lo cual impidió durante mucho tiempo la neutralización de los cabecillas y de las estructuras bases de las ONT que delinquían en la región.	Se evidencio la importancia del desarrollo de operaciones de inteligencia conjunta y la necesidad de contar con capacidades conjuntas para el desarrollo de operaciones de acción directa.	
Análisis Técnico	Dificultad para ubicar los cabecillas y áreas base de los delincuentes, debido a su alta movilidad.	Optimización de los recursos disponibles especialmente en inteligencia con apoyo de todas las fuerzas.	
Análisis logístico	Las ONT que delinquían en el área vieron limitados en sus aprovisionamientos logísticos afectando sus capacidades en el accionar terrorista	Se aprovechó la desventaja logística del enemigo y se involucraron esfuerzos logísticos conjuntos para garantizar la ejecución de las operaciones.	
Análisis histórico	La presencia de las ONT en los Montes de María, era la constante generando un transbordo ideológico inadvertido en la población civil, afectando al Estado colombiano y cuestionando su legitimidad.	La recuperación y el trabajo continuo en la consolidación del área a través del CCAI, busca crear nuevos proyecto de vida que faciliten el desarrollo en la región	

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Análisis mediático	Se necesitaba a corto plazo alcanzar una acción militar contundente de nivel estratégico para la región.	Es necesaria la consolidación del esfuerzo militar efectuado mediante la aplicación de todos los campos del poder.	
Análisis de lecciones aprendidas		El desarrollo de operaciones conjuntas y la importancia de las operaciones de inteligencia en el marco del conflicto armado no internacional.	
Análisis geoestratégico	El dominio y disputa de control de la región	Pérdida de la capacidad de disputar la región por parte de las FARC elimina las capacidades del bloque norte y disminuye estratégicamente las intenciones de las FARC sobre el mar caribe	
Creación de escenarios posibles	Reorganización de los frentes 35 y 37 en los Montes de María.	Desplazamiento de reductos de estos frentes hacia otras regiones del país especialmente hacia el sur de Bolívar, con el fin de reorganizarse a través de las milicias populares e iniciar acciones subversivas en su área de influencia.	

Elementos del caso	Causas	Consecuencias	Observaciones
Resultados	El empleo de los Comando Conjuntos con el propósito de integrar medios para el desarrollo de las operaciones conjuntas como resultado del análisis de la información de inteligencia conjunta generada durante varios años.	Recuperación y consolidación de los de los Montes de María, a través de la acción militar y del CCAI respectivamente.	
Conclusiones	<p>El desarrollo de la Campaña Militar "Alcatraz" se constituyó en un golpe estratégico dado a las ONT que delinquirían en los Montes de María, especialmente a las FARC en el norte del país, teniendo en cuenta el impacto para la desarticulación de dos frentes guerrilleros y la recuperación de la zona. Igualmente ocasionó el aislamiento estratégico de las FARC de las estructura del centro y sur con las del noroeste del país.</p> <p>De igual manera, mostró a la opinión pública y los cabecillas de las ONT la capacidad de las FF.MM para obtener objetivos y llegar hasta posiciones geográficas que hasta esa fecha eran considerados inalcanzables, con gran precisión y contundencia.</p> <p>Las Operaciones Conjuntas fueron el factor desequilibrante que permitió alcanzar los objetivos propuestos, generando un punto de inflexión en la lucha contra las ONT en la región de los Montes de María.</p> <p>La Inteligencia obtenida fue fundamental para garantizar la precisión y contundencia de las operaciones desarrolladas durante la Campaña Militar "Alcatraz".</p>		
Recomendaciones	<p>A pesar de la complejidad comprendida en el estudio de caso propuesto (Campaña Militar Alcatraz) y considerando que sus vectores tienen ingerencia en muchas de las cátedras académicas impartidas en la Escuela Superior de Guerra, el presente caso propondrá una aproximación detallada hacia la importancia de las Operaciones Conjuntas que a través de la integración de medios, incrementa las capacidades y permite obtener resultados estratégicos en el conflicto interno armado no internacional colombiano y como la Inteligencia Militar Conjunta se convierte en factor preponderante en las operaciones de acción decisiva. De igual manera, toda operación exitosa requiere acciones de "consolidación", donde un gran número de tropas deben permanecer en el área, como garantes para que el Estado sea efectivo en las acciones sociales que permitan un desarrollo sostenible. Hoy después de 02 años aún continúa este proceso de consolidación en la región.</p>		

2.4. UNIDADES TEMÁTICAS

Con el propósito de aplicar el presente estudio de caso en el proceso de formación del personal de oficiales se ha enmarcado la aplicabilidad del caso en las siguientes unidades temáticas:

2.4.1. Estrategia Nacional

El objetivo de esta unidad temática es entender y comprender las funciones de las tres ramas del poder en un Estado Social de Derecho, de acuerdo a la carta política y el papel de los diferentes sectores en el crecimiento de la economía, identificando los sectores que intervienen en la política social del Gobierno Nacional⁷.

2.4.1.1. Inteligencia Estratégica

La inteligencia obtenida fue fundamental para garantizar la precisión y contundencia de las operaciones desarrolladas durante la Campaña Militar, lo que permite capacitar al alumno en la importancia producción de inteligencia estratégica para ser empleada en el proceso militar de toma de decisiones de un estado mayor en el nivel estratégico militar operativo⁸.

2.4.2. Mando y Liderazgo

El liderazgo ejercido por el Comando General debido primero, a la innovación en la doctrina y la implementación del Comando Conjunto del Caribe (CCON1) y segundo a la aplicación de los principios de la guerra, fueron factor determinante para superar la situación desfavorable que se presentaba en los Montes de María y alcanzar el cumplimiento de la misión.

2.4.3. Estrategia Militar Operativa⁹

La Estrategia Militar Operativa, surge de la Estrategia Militar General que a su vez se deriva de la política de Defensa y Seguridad Democrática, definida como Estrategia Nacional, esta estrategia ha sido consolidada por el Ministerio

⁷ ESDEGUE, Hoja Avanzada Estrategia Nacional 2009, Objetivo Específico, p. 1.

⁸ ESDEGUE, Hoja Avanzada Inteligencia Estratégica 2009, Objetivo General, p. 1.

⁹ ESDEGUE, Hoja de Avanzada Estrategia Militar Operativa 2009, p. 1.

de Defensa Nacional. Por ello, la concepción integral de esta política, está destinada a garantizar tanto los derechos y libertades de todos los ciudadanos como la integridad territorial, mediante el robustecimiento del Estado Social de Derecho y el mantenimiento de una verdadera capacidad disuasiva.

Una visión acertada de las situaciones de conflicto que afectan al Estado, sirve de fundamento a la capacidad de realizar el planeamiento y la conducción de las operaciones de las Fuerzas Militares y su integración con todos los campos del poder nacional y la sociedad en general; con el propósito de formular soluciones legales, legítimas y efectivas.

2.4.3.1. Planeamiento Militar Operativo

Durante el Plan de Campaña formulado en el presente estudio de caso, se observó la importancia del planeamiento de los Comandantes en cada nivel, así como en la conducción operativa de la Campaña. Esta unidad temática aportarán los elementos cognoscitivos de la Estrategia Militar Operativa como base fundamental para el planeamiento y/o conducción de la Campaña o de las grandes operaciones dentro del Teatro de Operaciones.¹⁰

2.4.3.2. Operaciones Conjuntas¹¹

Las operaciones conjuntas, reflejan la naturaleza de la guerra moderna y tienen como principio fundamental, el obtener éxito en la consecución de los objetivos propuestos en los niveles estratégicos, operacionales y/o tácticos, mediante el empleo de las Fuerzas Militares en forma conjunta, la contribución, la asociación, la economía de esfuerzos y la economía de fuerzas. Estas capacidades alcanzan una sinérgia que otorga cierta flexibilidad que permite su aplicación de acuerdo a las características y cambios tecnológicos de la guerra y un esfuerzo dosificado en el empleo de los medios disponibles, para lograr una sorpresa que descontrola y desarticula los planes del adversario.

¹⁰ ESDEGUE, Hoja Avanzada Planeamiento Militar Operativo 2009, Objetivo General, p. 2.

¹¹ COLOMBIA. COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES. "Manual de Estado Mayor y Mando Conjunto para las Fuerzas Militares". FF.MM 3-26. Tercera edición, Bogotá, 2004, p.4.

En las guerras modernas la combinación de esfuerzos de los ejércitos de tierra mar y aire permitió la optimización de los medios, maximizando las fortalezas y minimizando las debilidades logrando alcanzar la victoria. De este modo las operaciones conjuntas buscan obtener la acción unificada de sus Fuerzas, en el planeamiento, conducción y ejecución de las operaciones conjuntas, en que participen componentes provenientes de cualquiera de sus Fuerzas Institucionales: el Ejército, la Armada o la Fuerza Aérea.

El empleo de las operaciones conjuntas debe ser tan flexible que su aplicación se ajuste a las características y los cambios tecnológicos de la guerra misma, preserve la naturaleza e integridad de la fuerza y permita su empleo efectivo, frente a las diversas situaciones; además, debe considerarse que la guerra irregular moderna exige flexibilidad en las operaciones y un esfuerzo dosificado en el empleo de los medios disponibles, para lograr una sorpresa que des controle y desarticule los planes del adversario.

Por otro lado y sin olvidar la relación de mando, enlace y coordinación, que exige el enfrentamiento bélico, los niveles de la guerra están definidos por la dirección, la conducción y la ejecución, en lo estratégico, en lo operacional y en lo táctico. En cada uno de ellos se desarrollan responsabilidades de planeamiento, organización y asignación de medios, de acuerdo a las misiones que deban desempeñar las unidades comprometidas.

La intensidad y el desarrollo de la guerra no interfieren con las responsabilidades adquiridas en cada nivel, pero sí la determinan; por ejemplo: la Estrategia Nacional planea y dirige los instrumentos del poder del Estado para la guerra; la Estrategia Militar General planea y conduce las Fuerzas Militares en la guerra; la Estrategia Militar Operativa planea y ejecuta la campaña; y en el nivel táctico se realiza el planeamiento y la ejecución del combate.

Durante el Plan de Campaña que se presenta en este trabajo, actuaron de manera conjunta tropas de los componentes Ejército Nacional, Armada Nacional y Fuerza Aérea colombiana. La sinergia alcanzada en este tipo de

operaciones, debido a la interacción de todas las capacidades disponibles, fue el factor desequilibrante que permitió alcanzar los objetivos propuestos, generando un punto de inflexión en la lucha contra las ONT en la región de los Montes de María.

3. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. MÉTODO DEL CASO

El método del caso se puede definir como la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones. Este debe contener además del hecho o problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una solución, o varias posibles soluciones.¹² Existen diferentes formas de llevar a cabo los estudios de caso, dependiendo del método implementado y de acuerdo al objetivo pedagógico que persiguen¹³.

Inicialmente se hará mención del método Harvard, que es el más antiguo y conocido. Fue desarrollado en 1880 por Christopher Langdell, en la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard, su objetivo principal es que los estudiantes aprendan de sus propios análisis a través de procesos de pensamiento independientes, desarrollando su capacidad de emplear los conocimientos que ha adquirido en el ámbito académico y sus habilidades. Otro de los métodos es el de casos abreviados¹⁴, el objeto de este método es la simplicidad, proporcionando solamente la información relevante y necesaria para señalar un punto en especial que haya sido seleccionado y formulado para que el alumno tome decisiones.

El método de presentaciones audiovisuales y casos grabados, tiene como ventaja didáctica la facilidad para atraer la atención de los alumnos, capacitándolo en el desarrollo de sus habilidades de percepción y escucha activa de mensajes verbales y no verbales, otro de los métodos es el de dramatizaciones¹⁵, el cual al ser combinado con otros métodos, permite que el alumno simule los sentimientos y emociones que se viven en un determinado caso.

¹² Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf . p.1. Ultimo acceso, mayo de 2009.

¹³ Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm> Ultimo acceso, mayo de 2009.

¹⁴ Ibid, pag. 5.

¹⁵ Ibid.

Otro método como el sindicato de Henley, nace en el Colegio Inglés para personal Administrativo de Henley y busca compartir experiencias en pequeños grupos, donde se deben preparar minutas de cada uno de los temas específicos a discutir, con el apoyo de expertos que asesoran la actividad y evitan que se desvíe. Al final de la actividad se socializan los resultados de todos los grupos, desarrollando las capacidades de trabajo en equipo.

Finalmente, el método de proceso de incidentes, inicia con un proceso individual de estudio del incidente, posteriormente se realizan preguntas orientadas a la averiguación del qué, cuándo, cómo y dónde de la situación en que se desarrolló el incidente, una vez se obtiene la información los participantes deben identificar los puntos más relevantes para tomar una decisión. Al final de la discusión el instructor informa qué fue lo que la persona que manejó el caso real hizo, pero sin pretender que existe una única solución perfecta.

La metodología a emplear para el desarrollo del trabajo es la del método del caso de Harvard, con la cual se busca realizar la descripción de una situación real de dirección, los cuales a su vez presentan problemas que requieren de una o más decisiones, esta descripción se realiza a manera de historia, secuenciando los eventos e incluye los hechos, opiniones y prejuicios de los protagonistas del caso en el momento que ocurrieron los hechos¹⁶. Los casos deben cumplir con los siguientes requisitos, fidelidad en la narración de los hechos, de manera objetiva, clara evitando ambigüedades y confusiones, deben ser lógicos y ordenados cronológicamente y denotar alta sensibilidad a los detalles¹⁷, con el propósito de ambientar y contextualizar a los alumnos en el ambiente operacional conjunto, específicamente en la Campaña Militar "Alcatraz" y generar en ellos la incertidumbre y las fricciones que se presentan al momento de tomar una decisión.

¹⁶ COLOMBIA. INALDE. Op. Cit. p.3.

¹⁷ Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf .
Op. cit. p.2.

Las Fuerzas Militares han utilizado otro tipo de métodos de enseñanza y de revisión de las operaciones, denominado lecciones aprendidas, cuya finalidad es analizar los aciertos y aspectos a mejorar en el desarrollo de una operación. Los estudios de caso propuestos por la Escuela Superior de Guerra, no solo buscan analizar las operaciones desde estas dos perspectivas, sino también generar un ambiente simulado que permita que el alumno tome sus decisiones, analice las consecuencias de las mismas e interiorice en este análisis y a través del empleo de esta metodología, una manera sistémica para mejorar su proceso para la toma de decisiones.

De acuerdo con Garvin, los centros de formación profesional se enfrentan al reto de determinar la mejor manera para diagnosticar, analizar, decidir y actuar, preparando a sus estudiantes para el mundo real concluyendo que, de acuerdo con las experiencias obtenidas en la Escuela de Negocios y la Escuela de Medicina de Harvard, la mejor manera de obtener estas habilidades era a través del método del caso¹⁸.

La Escuela Superior de Guerra como Institución encargada de generar pensamiento estratégico en las Fuerzas Militares de Colombia, requiere emplear los estudios de caso, con el propósito de brindar a los Oficiales y civiles que cursen especializaciones y maestrías la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que se pueden encontrar en el ejercicio de su profesión y ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para su solución de una forma sistémica, que conduzca a soluciones, factibles, aceptables y conducentes, a través de casos¹⁹.

En la Escuela Superior de Guerra el estudio de caso, busca transformar las lecciones aprendidas en un producto académico refinado con un alto contenido analítico - descriptivo de gran impacto para la concienciación de las fortalezas y debilidades de las Fuerzas Militares, tendientes a la generación de cursos de

¹⁸ GARVIN, David, "Making the Case, Professional education for the world of practice", Harvard Magazine, Octubre 2003, Vol. 106, No. 1.

¹⁹ Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf .
Op. Cit. p.1.

acción creativos, para resolver situaciones reales a las que se enfrentan los Oficiales en ejercicio del mando²⁰.

Así las cosas, la Escuela Superior de Guerra, como elemento complementario a la formación de los Oficiales Superiores ha propuesto como Trabajos de Fuerza de los alumnos del Curso de Estado Mayor CEM-2009, los estudios de caso, como un esfuerzo integrador del conocimiento teórico y el conocimiento práctico del talento humano de los Oficiales del CEM-2009²¹. Para ello la Dirección de la Escuela Superior de Guerra conformó un equipo interdisciplinario conformado por Oficiales de las diferentes Fuerzas Militares y personal militar y civil del CEESEDEN, determinando que lecciones aprendidas podrían ser estructuradas como estudios de caso, con el fin de analizar sus particularidades y obtener el mayor beneficio académico y tal como se mencionó en el primer capítulo, enfrentar a los alumnos, como se ha mencionado varias veces durante el trabajo, a un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor, facilitando la adquisición de las habilidades necesarias para la toma de decisiones²².

El diseño del estudio de caso de la Campaña Militar "Alcatraz", es una herramienta que permite explotar las situaciones favorables de esta Campaña y replantear conceptual, y doctrinariamente cada una de las situaciones en las cuales las decisiones tomadas no fueron las más apropiadas, toda vez que no se alcanzaron las metas de manera más expedita. De igual manera, permite generar una gran cantidad y variedad de criterios en la toma de decisiones ampliando el espectro de soluciones disponibles para enfrentar de manera académica este tipo de problemas.

El estudio de caso de la Campaña Militar "Alcatraz" se realizará empleando una metodología detallada que permite obtener un producto académico 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

²⁰ COLOMBIA. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. "Manual para la construcción de estudios de caso CEM-2009", CEESEDEN, Investigación Formativa, 2009, p. 3.

²¹ ESDEGUE, CEESEDEN, Guía para la Construcción de los Estudios de caso CEM-09, pag. 1.

²² COLOMBIA. INALDE. Op. Cit. p.2.

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 mando²³.

Este proceso se desarrolló en las siguientes etapas²⁴:

1. Recolección de la información de los antecedentes y hechos del caso de estudio.
2. 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, doctrinario y demás factores relevantes para el análisis del caso. Acuerdo a Matriz de elementos del caso Campaña Militar "Alcatraz".
3. Caracterizar académicamente los estudios del caso para ser desarrollados en la ESDEGUE. Ver Anexo "A". ESTUDIO DE CASO CAMPAÑA MILITAR DUAL.
4. Desarrollar una prueba piloto del estudio del caso como recurso didáctico para la ESDEGUE.
5. Establecer el proceso para implementar el estudio del caso de acuerdo con los programas educativos que adelanta la ESDEGUE. Ver Anexo "B". GUÍA DEL MAESTRO.

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

Finalmente, la estructuración 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 en el caso como tal.

²³ ESDEGUE, CESEEDEN, Guía para la Construcción de los Estudios de caso CEM-09, pag. 2.

²⁴ Ibid.

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de la Campaña Militar "Alcatraz" se constituyó en un golpe estratégico dado a las ONT que delinquieran en los Montes de María, especialmente a las FARC, en el norte del país, teniendo en cuenta el impacto para la desarticulación de dos frentes guerrilleros y la recuperación de la zona, con lo cual se alcanzó el aislamiento estratégico de las FARC de las estructura del centro y sur con las del noroeste del país, esta es la razón por la cual el Estudio de Caso "Campaña Militar Alcatraz" pueda ser empleado como ayuda académica en la conducción de las operaciones militares conjuntas.

La metodología implementada a través de los Estudios de Caso permite determinar los elementos y condiciones, con el fin de analizar sus particularidades y obtener el mayor beneficio académico y enfrentando a los alumnos a problemas reales de manera simulada, el número de veces que sea necesario e incrementando el espectro de problemas disponibles para estudio, donde bajo la guía de un profesor facilita la adquisición de las habilidades necesarias para la toma de decisiones.

El método del caso permite proponer soluciones en toda la escala de grises, impidiendo la polarización de las propuestas, lo que facilita romper paradigmas y enfrentar nuevas posibles soluciones a problemas ya conocidos.

El Estudio de Caso "Campaña Militar Alcatraz" , mostró a la opinión pública y a los cabecillas de las ONT la capacidad de las FF.MM para obtener objetivos y llegar hasta posiciones geográficas que hasta esa fecha eran considerados inalcanzables, con gran precisión y contundencia.

Las Operaciones Conjuntas son un factor desequilibrante, debido a su filosofía integradora, el concepto de trabajo en equipo en las FF.MM, con lo cual se agrega mayor legitimidad, transparencia y seguridad para alcanzar un objetivo común, que permitió alcanzar los objetivos propuestos, generando un punto de inflexión en la lucha contra las ONT en la región de los Montes de María.

Las Operaciones de Inteligencia conjunta son fundamentales para garantizar la precisión y contundencia en las operaciones desarrolladas durante las Campañas Militares, en este caso en la Campaña Militar "Alcatraz".

Todo Plan de Campaña y/o operación exitosa requiere acciones de "consolidación", donde las FF.MM recuperen y permanezcan, con el propósito de actuar como garantes para que las demás Instituciones del Estado, generen seguridad social y proyecten un desarrollo sostenible. Después de 02 años aún continúa este proceso de consolidación en la región.

5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la trascendencia de la metodología de estudios de caso resulta necesario continuar enriqueciendo el caso, con el fin de obtener diferentes propuestas de solución que permitan realizar innovaciones en la doctrina y en los procedimientos operacionales durante el planeamiento de las operaciones conjuntas.

Es importante sugerir que el caso sea presentado por personas que dominen las unidades temáticas propuestas, tengan una gran experiencia y conozcan o hayan participado en el Plan de Campaña como el propuesto en el estudio de caso.

Finalmente, se sugiere que la Escuela Superior de Guerra genere los espacios necesarios para continuar desarrollando la metodología casuística, empleando el método del caso de Harvard y complementándolo con el método de presentaciones audiovisuales, mejorando las ventajas académicas y facilitando la motivación en los alumnos.

BIBLIOGRAFÍA

BARZELAY, Michael, CORTAZAR, Juan, Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. INDES, BID, Washington 2004.

COLOMBIA. COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES. "Manual de Estado Mayor y Mando Conjunto para las Fuerzas Militares". FF.MM 3-26. Tercera edición, Bogotá, 2004.

COLOMBIA. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Hoja Avanzada Planeamiento Militar Operativo 2009.

COLOMBIA. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, CEESEDEN, Guía para la Construcción de los Estudios de caso CEM-09.

COLOMBIA. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. "Manual para la construcción de estudios de caso CEM-2009", CEESEDEN, Investigación Formativa, 2009.

COLOMBIA. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Hoja Avanzada Estrategia Militar Operativa 2009.

COLOMBIA. INALDE. Escuela de Dirección y Negocios. Universidad de la Sabana. "Manual del Participante" Instrucciones para el mejor aprovechamiento del Método del Caso.

GARVIN, David, "Making the Case, Professional education for the world of practice", Harvard Magazine, Octubre 2003, Vol. 106, No. 1.

Tomado de www.cgfm.mil.co. Ultimo acceso, septiembre de 2009.

Tomado de www.esdegue.mil.co. Ultimo acceso, abril de 2009.

Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf Ultimo acceso, mayo de 2009.

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/metcasos.htm>. Ultimo acceso, mayo de 2009.

ANEXO A

ESTUDIO DE CASO OPERACIÓN “CAMPAÑA MILITAR DUAL”

Perceptrón en un país en vías de desarrollo, ubicado en el continente Orión beneficiado por su posición geoestratégica, su condición bioceánica, su biodiversidad y su gran potencial en recursos naturales y en talento humano, desafortunadamente, este país vive desde hace más de 40 años un conflicto interno armado no internacional, en contra de un grupo armado ilegal denominado GAIRC, el cual inició su accionar delictivo como una guerrilla campesina en la región del Tamalí de Perceptron.

En sus primeros años, GAIRC era una organización de carácter rural, hacia la década de los 80 su crecimiento, le permitió expandirse por todo Perceptron generando áreas donde el Estado no tenía casi influencia. Una de estas regiones se encuentra ubicada en la costa norte de Perceptron denominada la Serranía de Mónica, cuya importancia estratégica radica en que esta región se encuentran las vías de comunicación terrestre que conectan la región Caribe y el centro del país, en la cual las GAIRC desarrollan acciones terroristas y permanentes violaciones a los Derechos Humanos y a las normas y costumbres de la guerra.

La Armada Nacional de Perceptron, a finales de los años 70, crea la primera Brigada Expedicionaria, y es a ésta a la que se le asigna la jurisdicción terrestre de la Serranía de Mónica. La misión de esta Brigada es la de ejecutar operaciones anfibias o terrestres, regulares e irregulares dentro del marco estratégico y/o táctico, con el propósito de contribuir al mantenimiento de la soberanía nacional y controlar el orden público en esta zona. Así las cosas esta Brigada comenzó a enfrentar de manera activa a las GAIRC en el área de su jurisdicción.

Sin embargo, las GAIRC se fortalecieron en la costa Norte, su poder militar y político se acrecentó en las áreas rurales, a tal punto que generaban golpes de opinión contras las Instituciones del Estado, especialmente con el empleo de

milicias urbanas, fuerzas rurales y artefactos explosivos improvisados que producían mutilaciones y pérdida de vidas humanas en la población civil y en la Fuerza Pública.

En la década de los 90's se evidenció un equilibrio de fuerzas entre las GAIRC y la Fuerza Pública, sin lograr resultados contundentes por parte de la Fuerza Pública, sino esporádicos resultados sin impacto estratégico y algunos golpes realizados por las GAIRC. Considerando que las 03 unidades militares dispuestas por la Fuerza Expedicionaria ubicadas en lugares específicos de la jurisdicción terrestre de la Brigada se desempeñaban básicamente en el control de vías de comunicación, torres de energía, puntos críticos, cascos urbanos y sistemas de comunicación del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares de Perceptron (EMCFMP), tenían impedimentos para el desarrollo de actividades operacionales en las áreas rurales y esto permitió que las GAIRC permanecieran y se fortalecieran en este espacio y en el tiempo, otorgándoles una ventaja táctica y estratégica para sus maniobras delictivas llegando a efectuar fuertes golpes de opinión y reveses operacionales como la toma de San Jacinto y algunos otros puestos de Fuerza Expedicionaria.

Lo anterior se evidenció en el incremento de intimidación, secuestro, chantaje, actividades terroristas y en la penetración ideológica en el campesinado de la región que confiaba plenamente en los líderes del GAIRC y que se podría interpretar como un dominio territorial o cogobierno. Todo ello debido a que no se había asimilado la forma de operar de las GAIRC en las áreas rurales, que basaba esta capacidad en el apoyo del campesinado, con sólidas líneas de abastecimiento, de comunicaciones y de apoyo en general y adicionalmente con fuerte influencia política en los líderes comunales de los municipios y corregimientos de la región. En esta área delinquía el frente 3A liderado por Gustavo Circulo alias "Carlín Dama", cuya historia delictiva incluye la toma de poblaciones como las del municipio de Córdoba y San Jacinto en el año de 1996 y las poblaciones de Macayepo y San Cayetano en noviembre del mismo año. Se le atribuyen el derribo de más de 50 torres de interconexión eléctrica y la voladura de oleoductos. El terrorista se destacó por su gran apoyo, a través de actividades delictivas, a las finanzas del Bloque "Costa

Norte" de las GAIRC y alcanzó su mayor capacidad en el año 2002, cuando contaba con cerca de 500 terroristas.

A finales del 2002 se presentó un cambio de gobierno en Perceptron, que modificaría la actitud del Estado hacia las Organizaciones Narcoterroristas, implementando varios programas que permitieron mejorar el desempeño operativo de la Fuerza Expedicionaria en la región de la Serranía de Mónica.

En primer lugar, se instaura el programa de expedicionarios campesinos, permitiendo modificar el despliegue estratégico de las unidades de la Fuerza Expedicionaria, dividiendo toda la región en los sectores conocidos como las olorosas norte y sur, limoneras norte y sur, y Golfo de Doniquillo. De igual manera, este programa permitió que el personal que se encontraba realizando labores de vigilancia de puntos fijos, pudiese adelantar operaciones militares con los batallones de contraguerrillas y de fusileros en las áreas rurales de carácter estratégico en la región, atacando directamente las estructuras de las Compañías Che García y Pedro Palma de las GAIRC. Otro programa que se implementó fueron las redes de cooperantes, con lo cual se permitió el fortalecimiento de las redes de inteligencia en la región, teniendo en cuenta que anteriormente la inteligencia era centralizada en Bogotá. La inteligencia fue empoderada y modernizada con apoyo de una agencia externa y se crearon regionales de inteligencia con lo cual se concentró e integró la información de todas las redes en la sede de la Primera Brigada Expedicionaria.

En esta etapa los resultados fueron más favorables, pero la confrontación se volvió más cruenta, debido al mayor empleo de artefactos explosivos improvisados por parte del grupo terrorista ocasionando un alto número de asesinatos y heridos en las propias tropas, afectando la continuidad y profundidad en las operaciones y la moral de las tropas.

En algunas áreas se recuperó el control territorial, pero aún existían dificultades para mantenerlas y consolidarlas a pesar del esfuerzo operacional y la correcta aplicación de los principios de la Guerra por parte de la Fuerza Expedicionaria.

Toda vez que las capacidades de la Brigada eran neutralizadas por la maniobra y movilidad de las GAIRC.

¿CUALES SERÍAN LOS POSIBLES CURSOS DE ACCIÓN PARA COMBATIR AL ENEMIGO, RECUPERAR Y CONSOLIDAR LA REGIÓN DE LA SERRANÍA DE MÓNICA?

Así las cosas, considerando el nivel de la amenaza y la necesidad de implementar la Política de Seguridad y Defensa Democrática para la recuperación y consolidación de las áreas que se encontraban en poder de las GAIRC en el norte de Perceptron, el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares de Perceptron en el año 2004, creó el Comando Conjunto de la Costa Norte (CCCN), con el objetivo de derrotar militarmente las GAIRC, eliminando su voluntad de lucha y capacidad de agresión obligándolos a su desmovilización y desarme, a través de la integración significativa del poder de combate de las Fuerzas Militares, facilitar la dirección, el planeamiento, ejecución y control de operaciones marítimas, permitir la economía de fuerzas, la optimización de los medios disponibles y emplear la sinergia generada por la unión de capacidades de las Fuerzas disponibles en el Costa norte de Perceptron.

Se empezó entonces a recuperar el control territorial en las áreas rurales y con el inicio de operaciones conjuntas, se asignaron cañones de 105mm y tanques de transporte de tropa a las unidades de la Fuerza Expedicionaria ubicados en puntos estratégicos y que a su vez facilitaron la creación de bases fijas en áreas rurales para adelantar operaciones en profundidad sin necesidad de retirar las tropas de las áreas de operación, manteniendo la presencia en las áreas recuperadas; de igual manera, se recibió un mayor número de apoyos aéreos como ametrallamiento, bombardeo, aerofotografía e inteligencia por parte de la Fuerza Aérea de Perceptron, con lo cual diariamente se asediaba al grupo terrorista limitando su movilidad y control territorial de ciertas áreas; de igual forma, el empleo de Fuerzas Especiales permitió golpear puntos críticos de la organización terrorista. Las propias tropas aumentaron su movilidad, mejoraron su equipamiento, lograron en algunos sectores recuperar el apoyo

de la población, así como la integración y cooperación de algunos alcaldes a las acciones de la Fuerza Expedicionaria.

Todo este mejoramiento operacional permitió en diciembre de 2006 el desarrollo de la operación que permitió la liberación de Federico Bejuco, exministro de Perceptron y así mismo acentuar la percepción de la posibilidad de dar golpes contundentes a las GAIRC.

¿CÓMO LOGRAR DESARTICULAR EL FRENTE 3A Y 3B DE LAS GAIRC EN LA REGIÓN DE LA SERRANÍA DE MÓNICA?

Con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión del CCCN, en enero de 2007 se activó la Fuerza Acción (FUAC) con sede en Corazón, con la misión de neutralizar los distintos agentes generadores de violencia que delinquen en la región, entre ellos los frentes 3A y 3B GAIRC, contando para su misión con la asignación de 01 helicóptero Arpía, 02 helicópteros UH-60, 01 MI-8 y 01 BELL-412, así mismo, le fueron asignadas 03 Brigadas No fijas del EJP y FEP, las cuales fueron desplegadas en el área de la Serranía de Mónica, sector oriental de la misma en el área denominada Olorosas norte y sur hasta el Río Isabel con el fin de desarticular el accionar de estas dos estructuras.

Inicialmente hubo asesinatos en las propias tropas, debido al desconocimiento del área y el procedimiento operacional del enemigo en esta área. No obstante, durante el transcurrir de los meses estas operaciones permitieron bloquear las líneas de comunicación de las GAIRC a través del cierre de los corredores de movilidad, eliminando las posibilidades de apoyo logístico y ocasionar de manera permanente bajas en combate y desmovilizaciones en el enemigo, hechos que permitieron a la inteligencia militar penetrar de mejor forma el anillo principal del narcoterrorista alias "Carlín Dama".

¿QUÉ MEDIDAS SE DEBIERON TOMAR ANTES DEL INICIO DE LAS OPERACIONES CON LA FUAC?

El 07 de marzo de 2007 se formuló el Plan de la Campaña Militar "Dual", cuya misión consistía en adelantar operaciones irregulares en el área de la Serranía de Mónica, con el propósito de neutralizar los planes de las GAIRC y todos los grupos armados ilegales de la región, eliminando su capacidad de lucha, sistemas de comando y control, neutralización de áreas base, corredores de movilidad y sistema financiero para lograr su derrota militar e iniciar la consolidación de esta área de valor político - estratégico, tomando como factores de éxito el desarrollo de operaciones simultaneas y sucesivas de manera creciente, sostenida y contundente.

Esta forma de operar y el trabajo conjunto para buscar la confrontación directa contra estas dos estructuras delincuenciales, conllevó a que los bandidos se replegaran cerca de las poblaciones del Carmen de Bolívar, Zambrano y San Cristóbal principalmente, con el fin de tener acceso a los alimentos, ya que debido a la presión de la Fuerza Pública, no habían logrado ser abastecidos logísticamente a través de sus distintas milicias y redes de apoyo, encontrándose con poca munición, escasos de alimentos.

¿CUÁLES FUERON LOS FACTORES DETERMINANTES EN EL PLANEAMIENTO MILITAR OPERACIONAL PARA EL ÉXITO DE LA CAMPAÑA MILITAR "DUAL"?

Las operaciones de inteligencia militar fueron determinantes en la obtención de la información para el planeamiento y ejecución de la Campaña, debido al concepto de inteligencia conjunta con lo cual se descentralizó los Blancos de Alto Valor, entre los organismos de inteligencia del país y esa selección se hizo principalmente de acuerdo a la calidad de información y acceso al lugar, y consecuentemente el resto de unidades que recibieran información de este mismo blanco, la remitían a la unidad para su análisis.

La inteligencia debía concentrarse en:

1. **Identificación de las milicias urbanas, ubicación de alias "Carlín Dama" y conocimiento de la conformación de sus anillos de seguridad.**

2. El conocimiento del terreno.
3. La ubicación de los campos minados en los corredores de movilidad.
4. Evitar la sorpresa y mantener la seguridad y el secreto de la información.
5. Presentar posibles cursos de acción enemiga para evitar desplazamientos cercanos a la ubicación de las tropas.

Gracias al trabajo de inteligencia conjunta liderada por el EMCFMP, se logró conocer la ubicación exacta del terrorista "Carlín Dama", quién se encontraba acompañado por un grupo de 30 terroristas aproximadamente encargados de su seguridad, razón por la cual se planificó una operación militar, lo que dio origen, el 27 de octubre de 2007 a la Operación "Olor", cuyo objetivo era realizar un ataque estratégico contra el cabecilla alias "Carlín Dama" y 30 terroristas del frente 37 de las ONT FARC para neutralizar en forma definitiva su actuar terrorista.

Como resultados de esta operación "Olor", a nivel táctico se dieron 19 bandidos de baja, incluyendo alias "Carlín Dama", 03 heridos capturados, 17 fusiles, 01 ametralladora y 02 computadores con información valiosa para la inteligencia militar y a nivel estratégico se neutralizó la capacidad terrorista mediante la desarticulación del principal frente del bloque Costa Norte de las GAIRC y recuperación e inicio del proceso de consolidación.

ANEXO B

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



**GUÍA DEL MAESTRO
METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASO
Estudio de caso “Campaña Militar Dual”**

CEESEDEN

INVESTIGACIÓN FORMATIVA

GUÍA DEL MAESTRO

El estudio de caso "Campaña Militar Dual", analiza los diferentes hechos y situaciones que se desarrollaron durante la Campaña, con el propósito de enmarcarlas en unidades temáticas, que permitan generar estrategias de innovadoras de solución. De esta manera, durante el caso que nos atañe se han identificado las siguientes unidades temáticas como centrales en la implementación de este caso:

1. Estrategia Nacional (Inteligencia Estratégica).
2. Mando y Liderazgo.
3. Estrategia Militar General y Operativa (Planeamiento Militar Operativo).
4. Estrategia Militar General y Operativa (Operaciones Conjuntas).

En razón de esto, se requiere que en la sesión de este estudio de caso, se desarrolle la siguiente secuencia:

- Definir el objetivo del caso con el propósito de encuadrar su uso: El maestro o facilitador deberá establecer e identificar el área dentro de los unidades temáticas, según las características del caso, el objetivo que se cumplirá con el análisis del mismo.

En este caso, el objetivo del Estudio de caso "Campaña Militar Dual", es enunciar, motivar y lograr que el personal militar interprete la necesidad, importancia y contundencia, del planeamiento y ejecución de las **operaciones conjuntas** y cómo la sinergia resultante de este proceso integrador, permite optimizar esfuerzos y conseguir mejores resultados.

- Desarrollar el estudio de caso a través de la presentación de su contenido: El profesor de la unidad temática de acuerdo con el objetivo que pretende alcanzar con sus estudiantes y con base en su experiencia personal, deberá determinar la información que debe presentarse; buscando que el alumno deba profundizar en los temas planteados con el fin de realizar un análisis más detallado.

Se propone que para el presente caso el profesor fortalezca sus conceptos en las unidades temáticas y realice las siguientes consideraciones²⁵:

1. De acuerdo con la unidad temática a tratar, el profesor deberá realizar una breve presentación del tema específico y durante la presentación del caso, debe hacer énfasis en el tipo de orientación que desea darle al caso y determinar las situaciones críticas, que permiten profundizar en el tema, para ello deberá proporcionar instrumentos documentos y materiales adicionales requeridos para la discusión.
 2. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del método del caso es encontrar diferentes soluciones para un mismo problema propuesto, el profesor deberá orientar permanentemente la discusión para evitar posiciones simplistas, para ello la motivación la participación y el estímulo para el planteamiento de tesis novedosas serán tarea permanente del profesor.
 3. El ritmo de la presentación del caso, debe generar una discusión de tal modo que permita el adecuado uso del tiempo y la comprensión de los asistentes, actuando como consejero para mantener la discusión dentro de un ambiente ideal, aportando autoridad y liderazgo en un ambiente dinámico y agradable.
- Analizar el estudio de caso: Debido a que el sistema de casos contribuye gradualmente al desarrollo de habilidades, permitiéndole desarrollar su propio análisis y adoptar soluciones que considere adecuadas, el maestro o facilitador deberá orientar el análisis del estudio de caso a formular preguntas válidas, expresar opiniones orientadas a definir las causas, implicaciones y consecuencias, que deberán ser desarrolladas por los estudiantes y desde las cuales éstos deberán realizar su análisis y proponer sus propias soluciones.

²⁵ Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf.
Op. cit. p.2 .

Las preguntas que el profesor debe pretender que conozca el alumno, una vez se ha dado lectura al caso, deben ser de tres categorías, temáticas, explicativas y descriptivas²⁶:

- a. ¿Cuál unidad temática se pretende abordar?
- b. ¿Cuáles son los puntos de inflexión del caso?
- c. ¿Cómo definiríamos el problema?
- d. ¿Cuáles son los elementos más significativos del problema?
- e. ¿Cuál es el origen del problema?
- f. ¿Cómo podría haberse solucionado el problema?

Análisis constructivo y debate del estudio de caso: El profesor del caso "Campaña Militar Dual" asignará un espacio en el que los estudiantes podrán aclarar y consolidar conceptos y posiciones, presentarán posibles soluciones argumentando sus conclusiones y siendo coherentes en su expresión oral. El profesor siempre deberá actuar como moderador y guía del debate.

Los pasos a seguir se dividen en dos fases: Planeación de la sesión y Ejecución de la sesión, con el fin de guiar y generar espacios de opinión en cada una de las fases:

1. Planeación de la sesión del caso "Campaña Militar Dual"
 - a. Lectura inicial del caso.
 - b. Definir el objetivo de la sesión.
 - c. Lectura de profundización del caso en relación con el contenido de la unidad temática subrayando las frases más relevantes de la historia.
 - d. Definir las preguntas que orientan la lectura del caso, permitiendo que el alumno se enfoque en aspectos específicos en el caso, estas preguntas deben estar consignadas en el caso una vez le sea entregado a los alumnos.
 - e. Definir las preguntas que orientan la sesión. Recuerde que las preguntas son generalmente abiertas y tienen más de una solución correcta. El trabajo

²⁶ Barzelay, M., Cortazar, J., Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. INDES, BID,, Washington 2004., p.35.

en pequeños grupos es seguido por una discusión de clase conducida por el instructor. Se sugiere que se tengan en cuenta las siguientes categorías:

- *Búsqueda de información:* Estas son las preguntas de “qué, quién, cuándo y dónde” que despiertan respuestas de hecho y que pueden resaltar ciertas piezas clave de información y asegurar una base de datos común, ejemplo:
 - ¿Dónde se desarrollaron los hechos?
 - ¿Qué tipo de enemigo se encontraba en el área, quién y como estaba siendo combatido?
 - ¿Cuáles serían los posibles cursos de acción para combatir al enemigo, recuperar y consolidar la región de operaciones?

- *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, ejemplo:
 - ¿Cómo lograr desarticular los Frentes narcoterroristas que delinquen en la región?
 - ¿Qué medidas se debieron tomar antes del inicio de las operaciones Conjuntas?
 - ¿Cuáles fueron los factores determinantes en el planeamiento militar operacional para el éxito de la Campaña Militar “Dual”?

- *Reto:* Estas son preguntas “por qué” orientadas a obligar a los estudiantes a extender y profundizar su análisis mediante la dotación de declaraciones de apoyo o a través de la respuesta a contra argumentos, ejemplo:
 - ¿Por qué no fueron implementados los conceptos de Operaciones Conjuntas con anterioridad?

- *Acción:* preguntas como “qué harías tu cuándo, dónde y por qué” presionan a los estudiantes a tomar decisiones y a abordar los procesos de implementación, ejemplo:

- ¿Qué hubiese hecho usted para disminuir el accionar delictivo, cuando la situación estaba desbordando las Fuerzas Expedicionarias de Perceptrón?
- *Hipotéticas*: Estas preguntas “*si – entonces*”, permiten crear situaciones nuevas que obligan a los estudiantes a extender su pensamiento bajo diferentes presupuestos, ejemplo:
- ¿Si la solución es aparentemente tan trivial, por qué no se actuó de esta manera desde mucho tiempo atrás?
- *Predictiva*: preguntas sobre “*qué va a pasar*” obligan a los estudiantes a entrar en la incertidumbre y a respaldar sus predicciones. Esto puede ser útil cuando el instructor sabe lo que realmente sucedió y desea revelarlo luego de que los estudiantes hayan hecho sus predicciones, permitiéndoles de esta manera una discusión comparativa, ejemplo:
- ¿Qué va a pasar si el área recuperada no es consolidada por el Estado?
- *Generalización*: preguntas sobre “*qué lecciones generales*” empujan al estudiante a un nivel más abstracto de razonamiento cognoscitivo, lo que es a menudo particularmente útil para lograr objetivos de incrementar el conocimiento sobre conceptualizaciones, ejemplo:
- ¿Qué lecciones nos deja el presente estudio de caso?
 - ¿Podría aplicarse la solución implementada para combatir el mismo tipo de amenaza en otra región del país?
 - ¿Cuáles serían los requisitos necesarios para implementar las Operaciones Conjuntas en cualquier lugar del país?
- f. Es importante determinar la forma como se ejecutará la sesión de aprendizaje, considerando un lugar espacio, donde el profesor se encuentre en el centro de los estudiantes y pueda interactuar con los alumnos, quienes deben estar

plenamente identificados, como indicador de interés, de que se valora su experiencia, sus aportes, miedos y frustraciones²⁷, el profesor debe determinar los siguientes elementos:

- ¿Cómo sería más provechoso trabajar el caso, de manera individual o en grupos?
- ¿Cómo verificar que todos los estudiantes hayan preparado el caso?
- ¿Cómo dirigir la sesión plenaria en la cual interactuaran todos los grupos de discusión, que permita un análisis constructivo del caso?

2. Ejecución del caso "Campaña Militar Dual".

- 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.
- b. De acuerdo con las respuestas del punto f de la planeación de la sesión, organice el grupo según las condiciones determinadas.
- c. Explicar el (los) objetivo(s) de la sesión.
- d. Dependiendo del caso, mostrar videos, fotos material anexo que este tenga.
- e. El éxito de la sesión depende en gran medida de las preguntas que orientan la sesión, además de la habilidad que usted tenga para orientar la discusión a partir de los aportes de los alumnos.
- f. Cierre de la sesión: **Finalice** la sesión haciendo preguntas de síntesis. Por ejemplo: ¿Se cumplió el objetivo?, ¿Por qué se alcanzó o no? ¿Cuál fue el aprendizaje más significativo dentro de la sesión? ¿La sesión fue productiva? ¿Qué dificultades se presentaron durante la sesión?

Al término de cada sesión, se debe realizar una autocrítica, donde se analicen los resultados de la sesión, determinando los aciertos y los aspectos por mejorar para ser aplicados en la siguiente sesión.

²⁷ Tomado de www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf. Op. cit. p.3.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



054999