



Aplicabilidad de la doctrina Damasco en las
operaciones militares de las Unidades Tácticas del
Ejército Nacional de Colombia

Oscar Silva Monroy

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales

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

2019

T.MSTN 2019
747
EJ 1

111000

Artículo de investigación

**Aplicabilidad de la Doctrina Damasco en las Operaciones Militares de las Unidades
Tácticas del Ejército Nacional de Colombia**

Mayor Oscar Silva Monroy



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

Profesor: Carlos Enrique Álvarez Calderón

Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales

BOGOTÁ D.C

2019

DEDICATORIA

Nota De Aceptación

AGRADECIMIENTOS

Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi esposa, quien con su amor y apoyo, me ha permitido persistir en mi carrera profesional y en mi crecimiento humano.

A su vez, le dedico este esfuerzo a mi hijo. Un hombre alegre y respetuoso, quien me inspira a seguir mejorando y trabajar con tenacidad, para poder acompañarlo en este camino de la vida.

Por último, quiero dedicarle este trabajo a mi hija. La niña dulce y tierna que alegra nuestras vidas, quien con una sonrisa nos llena de motivación, esperanza y fortaleza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad de llevar a cabo este proyecto de investigación y el Curso de Estado Mayor. A él por abrirme las puertas, fortalecer mi fe y darme las herramientas para seguir adelante.

Agradezco a mi tutor por su orientación, tiempo y paciencia. Sin su ayuda no hubiese sido posible sacar adelante este trabajo.

Resumen

En el presente artículo de investigación se hace un análisis sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en las operaciones militares llevadas a cabo por las unidades tácticas del Ejército Nacional, toda vez que la doctrina militar ha experimentado un proceso de transformación en pro de fortalecer la misión institucional. Sin embargo, en este nivel estratégico del mando aún se continúa aplicando el Manual de Operaciones y Maniobras de Combate Irregular del Ejército Nacional EJC-3-10-1, puesto que Damasco no se puede bajar aún de manual ya que los manuales correspondientes a las unidades tácticas está en construcción y esto por supuesto, repercute en la comprensión y aplicabilidad de la doctrina militar. En el ámbito ejecutorio de las operaciones, es decir, compañías y pelotones el único manual que es aplicado es el de combate irregular. Por ende, la mayor preocupación en este campo es que los militares desconozcan su doctrina sabiendo que es el principal soporte para las operaciones militares.

Palabras Claves: Doctrina, Doctrina Militar, Unidades Tácticas, Nivel Estratégico, Ejército Nacional.

Abstract

This research article analyzes the applicability of the Damascus Doctrine in military operations carried out by the tactical units of the National Army, since military doctrine has undergone a process of transformation in order to strengthen the mission institutional. However, at this strategic level of command, the Irregular Combat Operations and Maneuvers Manual of the National Army EJC-3-10-1 is still being applied, since Damascus cannot still be downloaded manually since the manuals corresponding to the Tactical units are under construction and this, of course, affects the understanding and applicability of military doctrine. In the executive scope of operations, that is, companies and platoons, the only manual that is applied is that of irregular

combat. Therefore, the main concern in this field is that the military ignores its doctrine knowing that it is the main support for military operations.

Keywords: Doctrine, Military Doctrine, Tactical Units, Strategic Level, National Army.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	1
2. Marco referencial	6
2.1. Objetivos y pregunta de investigación	6
2.2. Metodología	7
2.3. Marco Teórico y conceptual	7
2.3.1. El rol de los ejércitos en el mundo	8
2.3.2. Perspectiva de la doctrina militar	10
2.3.3. Alcances desde la seguridad multidimensional.....	12
3. Lineamientos de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares del nivel táctico.....	15
3.1. Lineamientos teóricos de la Doctrina Damasco.....	18
3.1.1. Armas combinadas del Ejército chileno	19
3.1.2. Concepto operacional del Ejército de Estados Unidos.....	21
3.1.3. Concepto operacional de la Doctrina Damasco: Ejército Nacional de Colombia.....	23
4. Percepción de los miembros de las unidades tácticas sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco	26
4.1. Aspectos sociodemográficos	26
4.1.1. Edad.....	26
4.1.2. Género	27
4.1.3. Rango militar	28
4.2. Carrera militar	29
4.2.1. Experiencia en operaciones militares	29
4.2.2. Tiempo de experiencia en operaciones militares	30
4.2.3. Cargos o unidades en operaciones militares.....	31
4.2.4. Capacitación previa en operaciones militares	32

4.2.5. Capacitación en la Doctrina Damasco.....	33
4.2.6. Utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico	34
4.3. Percepción sobre las fortalezas y de la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico	38
4.3.1. Aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico	38
4.3.2. Debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico	41
4.3.3. Fortalezas de la Doctrina Damasco en el nivel táctico el desarrollo de operaciones militares.....	45
5. Alternativas para la apropiación y sostenimiento de la Doctrina Damasco en el nivel táctico	49
5.1. Aplicación en medios digitales	51
5.2. Manual de bolsillo.....	53
5.3. Documentos oficiales.....	54
6. Conclusiones	55
7. Referencias	57
8. Listado de siglas, tablas y figuras.....	62

1. Introducción

Dentro de la organización del Ejército Nacional de Colombia, las unidades tácticas son las encargadas de llevar a cabo las operaciones militares ordenadas desde el ámbito estratégico de la institución. Los comandantes militares de este nivel de mando son quienes desarrollan en la práctica las operaciones, y en la actualidad se están basando en el Manual de Operaciones y Maniobras de Combate Irregular del Ejército Nacional EJC-3-10-1, una guía que fue diseñada mucho antes de la implementación de la actual Doctrina Damasco.

En la práctica, Damasco no está siendo aplicada en las unidades tácticas, puesto que los lineamientos doctrinales que allí reposan no se han bajado a este nivel. Es decir, que solo orienta el escenario estratégico: *Comando Ejército Nacional*, y el operativo: *Brigadas y Divisiones*, lo que hace que en las jurisdicciones del país especialmente en las asignadas a las unidades tácticas, se generen confusiones frente a las tendencias que propone esta nueva doctrina, toda vez que no hay la debida trazabilidad y la taxonomía¹ entre los planes y las órdenes de operaciones, ya que estas son redactadas teniendo en cuenta conceptos del manual de Operaciones y Maniobras de Combate irregular del Ejército Nacional. Por ende, en este proyecto de investigación se analizará la aplicabilidad de la actual Doctrina Damasco en relación al desarrollo de las operaciones militares en las unidades tácticas.

La doctrina del Ejército plantea en esencia la razón de ser, la manera de proceder y la orientación misional de los soldados de Colombia, que en el marco de su misión constitucional buscan garantizar la seguridad del territorio nacional. Según el Artículo 217 de la Constitución Política de Colombia (1991), la nación tendrá para su defensa: “Unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército [...] Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad

¹ *Taxonomía* – ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación (Diccionario de la real academia española). Clasificación de las cosas o conceptos (Manual Fundamental del Ejército DOCTRINA 1-01).

primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional” (párr. 1).

En la actualidad, el desarrollo de las operaciones militares llevadas a cabo por el Ejército Nacional de Colombia está enmarcado en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos o en el Derecho Internacional Humanitario (DIH). De ahí que la institución castrense se base en una doctrina para orientar sus capacidades de disuasión frente a las potenciales amenazas internas y externas que puedan surgir. A su vez, plantea las nuevas posibilidades frente a los retos que tiene la construcción colectiva de paz por parte del Estado y en la cual el Ejército cumple un papel fundamental. Lo anterior hace referencia a los principios estipulados en la Doctrina Damasco.

Cabe señalar que la Fuerza se encuentra frente a un entorno operacional complejo e incierto, que pondrá a prueba a los comandantes de las unidades militares, los sistemas y subsistemas existentes, dado que la amenaza futura buscará tomar ventaja. Por consiguiente, el Ejército colombiano tiene un amplio reto en formar líderes capaces, y entrenar unidades que respondan ante cualquier tipo de agresión: “El Ejército debe asimilar el arte y el diseño operacional, capaz de garantizar a la nación cobertura estratégica, control territorial y protección de la población civil, de los activos estratégicos, de las zonas económicas, del medio ambiente y el despliegue internacional” (Rojas, 2017, p. 100).

Es importante tener en cuenta que el Ejército Nacional es una de las instituciones del Estado en las que ha reposado el monopolio legítimo de la fuerza, cuya misión ha sido: “Defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir con la generación de un ambiente de paz, seguridad

y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación” (Ejército Nacional [EN], 2018, párr. 1).

Teniendo en cuenta que en el marco del conflicto armado interno su esfuerzo ha estado orientado en neutralizar las capacidades delictivas de los grupos armados ilegales y garantizar el bienestar de la población civil, debe quedar claro que sus intervenciones institucionales están alineadas a lo dispuesto por la Constitución Política de Colombia y fundamentadas en la normatividad nacional y/o internacional.

Bajo esta perspectiva, y partiendo de la misión del Ejército en el Estado contemporáneo, debe existir claridad que éste se encuentra orientado por unas reglas establecidas para limitar el uso de la fuerza en la ejecución de las operaciones militares. Estas reglas son definidas como las directrices que toda institución militar recibe, y a través de las cuales se enmarcan las autorizaciones y límites para el uso de la fuerza. De tal modo, que el comandante pueda orientar a su personal bajo los lineamientos de la ley, los propósitos políticos y los fines “constitucionales” de las operaciones (Álvarez, 2018).

Para el caso colombiano, los límites y procedimientos operacionales se han ido transformando. Primero, el rol que tuvo el Ejército en las guerras de la independencia. Luego, su papel en las guerras civiles internas del siglo XIX y su estructuración en el modelo de la doctrina militar, tras la influencia del Gobierno chileno y alemán, pasando por la disputa territorial con Perú y su participación en la Guerra de Corea (Díaz y Amador, 2017).

Hasta llegar a un momento histórico en el conflicto colombiano, que fue la guerra contra las guerrillas, la lucha contra el narcotráfico y la aparición de nuevas estructuras criminales (Díaz y Amador, 2017). Es decir, que a lo largo de la historia, el Ejército de Colombia ha actualizado su doctrina con el fin de garantizar el cumplimiento de su misión.

Ahora bien, el desarrollo de las operaciones terrestres para el caso del Ejército Nacional, está sujeto a un teatro de operaciones diferencial en cada una de sus zonas. Lo que en la práctica lleva a que exista la aplicación del DIH, su alineación al marco jurídico y las reglas de encuentro de la operación (Álvarez, 2018).

Según Rojas (2017, párr. 1): “La nueva postura doctrinal del Ejército Nacional de Colombia introduce un lenguaje profesional común que facilita la interoperabilidad, entendida como la capacidad para ejecutar operaciones militares conjuntas (entre fuerzas militares de un Estado) y combinadas (entre nuestras fuerzas y las de países asociados)”. A lo que el autor agrega, que si bien la institución viene practicando con éxito su doctrina en el nivel táctico y técnico, con Damasco, el Ejército será interoperable, en lo estratégico y operacional.

Hasta este punto, es posible afirmar que el Ejército Nacional de Colombia, como institución legítima del Estado, ha tenido un proceso evolutivo en relación al desarrollo de sus operaciones militares. Dicha transformación ha ido incorporando conceptos y procesos que le permiten estar alineado con los derechos internacionales y las leyes colombianas. Por ello, la actual Doctrina Damasco evoluciona en el marco del espacio y el tiempo, acorde a los cambios propios de la institución y el entorno socio-político.

En los próximos ítems se desarrollarán los objetivos formulados en esta investigación. Primero, se describen todos los lineamientos que contiene la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares para facilitar y respaldar su aplicabilidad en las unidades tácticas del Ejército Nacional.

Se dará a conocer la percepción de 30 miembros de las unidades tácticas encargados de llevar a cabo las órdenes de operaciones con el fin de revisar la aplicabilidad de Damasco en el cumplimiento de sus misiones. A su vez, se recomiendan alternativas para fortalecer desde el

ámbito operacional y misional el desarrollo de las operaciones militares por parte de las unidades tácticas del Ejército Nacional. Finalmente, se exponen las conclusiones a las cuales llegó el presente proyecto.

Los elementos anteriormente expresados, llevan a que se pueda plantear el siguiente como el objetivo general:

• Analizar las fortalezas y debilidades que tiene la aplicación de la Doctrina Damasco para el fortalecimiento del desarrollo de las operaciones militares del Ejército Nacional de Colombia en el nivel táctico que contribuyan a la seguridad nacional.

Para alcanzar ese objetivo general, se plantean a su vez tres objetivos específicos:

• Describir los fundamentos teóricos de la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares por parte del Ejército Nacional de Colombia para determinar su aplicabilidad en el nivel táctico.

• Identificar la percepción de los miembros de las unidades tácticas frente a la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares.

• Recomendar alternativas para fortalecer desde el ámbito operacional y misional el desarrollo de las operaciones militares en el nivel táctico con base en la Doctrina Damasco.

La investigación se realizó en el territorio nacional y se aplicó el método de investigación cualitativa.

2. Marco referencial

2.1. Objetivos y pregunta de investigación

La pregunta de investigación que guiará este proyecto es la siguiente:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la aplicación de la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares por parte del Ejército Nacional de Colombia?

Los elementos anteriormente expresados, llevan a que se pueda plantear el siguiente como el objetivo general:

- Analizar las fortalezas y debilidades que tiene la aplicación de la Doctrina Damasco para el fortalecimiento del desarrollo de las operaciones militares del Ejército Nacional de Colombia en el nivel táctico que contribuyan a la seguridad nacional.

Para alcanzar ese objetivo general, se plantean, a su vez, tres objetivos específicos:

- Describir los lineamientos teóricos de la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares por parte del Ejército Nacional de Colombia para demostrar su aplicabilidad en el nivel táctico.
- Identificar la percepción de los miembros de las unidades tácticas frente a la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el marco del desarrollo de operaciones militares.
- Recomendar alternativas para fortalecer desde el ámbito operacional y misional el desarrollo de las operaciones militares en el nivel táctico con base en la Doctrina Damasco.

2.2. Metodología

La metodología a usar en esta investigación es mixta. Se aplicaron encuestas y entrevistas para la recolección de datos. A su vez se hizo una revisión bibliográfica de textos especializados en el tema objeto de estudio. Para Hamui (2013) el método mixto se enfoca en las consecuencias, en la utilidad de la información y en la adopción de estrategias plurales basadas en prácticas social.

Las tres entrevistas se llevaron a cabo en el mes de junio del 2019, la primera de ellas fue aplicada al Mayor Javier Amaya de la Dirección de Estándares y Preparación del Centro de Doctrina del Ejército Nacional (CEDOE), la segunda fue al Teniente Coronel Gustavo Ospina, comandante del Batallón de Instrucción, Entrenamiento y Reentrenamiento No. 18 en Saravena (Arauca) y la tercera, al Mayor Omar Leonardo Gómez, Director de Gestión y Estandarización y Difusión de Doctrina del Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE). Por otra parte, las encuestas aplicadas fueron 30 y la muestra correspondió a miembros de las unidades tácticas encargados de las operaciones militares a lo largo y ancho del territorio nacional.

También, se debe considerar que este es un estudio de tipo exploratorio, ya que hasta la fecha no se han realizado análisis sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de las operaciones militares en el nivel táctico. Esto, debido a la novedad de la Doctrina Damasco en el Ejército Nacional de Colombia. Un estudio exploratorio es una pequeña versión de una investigación mayor, que permite evidenciar cuestiones de orden metodológico, descubrir problemas, y mostrar la viabilidad de los instrumentos y técnicas aplicados.

2.3. Marco Teórico y conceptual

La doctrina militar es la que orienta las acciones y misiones de los ejércitos en el mundo, convirtiéndose en el ser, que guía el hacer de los soldados. Por consiguiente, los lineamientos

conceptuales que orientarán el presente trabajo serán los siguientes: el rol de los ejércitos en el mundo, el análisis sobre el significado de la doctrina militar y las posturas construidas en torno a la seguridad multidimensional.

2.3.1. El rol de los ejércitos en el mundo

Un ejército es una institución legitimada por un orden estatal, normativo o estructural. En esto coinciden los autores al afirmar que bajo su misión, protegen o luchan por garantizar el bienestar común de la sociedad. Bajo este enfoque, Stein (2002) reconoce la función de un ejército como la defensa integral de un país.

Por ello, sus objetivos son garantizar la integridad territorial del Estado y salvaguardar y proteger el orden estatal frente a cualquier agresión externa o interna, según lo determinen las directrices políticas que lo vinculan en algunos casos con asuntos relacionados no exclusivamente con la seguridad nacional, sino también con la seguridad pública.

La organización de la estructura militar es definida bajo la determinación y la necesidad gubernamental de establecer la seguridad interna del territorio. De ahí que la ausencia de seguridad sea considerada como una barrera que impide el progreso de cualquier Estado, que en caso de no regularse puede convertirse en el detonante de múltiples problemas de orden político, económico y social (Cubides y Garay, 2013).

Ahora bien, si el establecimiento de estructuras de seguridad como el ejército, son herramientas claves para contribuir al desarrollo y a la resolución de conflictos, vale la pena señalar cuál fue su origen en el mundo y cómo ha evolucionado su rol a lo largo de la historia.

Frente a esto, algunas aproximaciones datan del origen de los ejércitos mucho antes de la era cristiana (año 752 de la era romana, es el primer año de la era cristiana). Los primeros en emplear esta figura fueron los griegos y luego los romanos. Estos últimos empezaron a registrar

los hechos de la historiografía militar, aproximadamente en el año 390 d.c. desde un enfoque táctico y estratégico con base en la organización de los ejércitos (López, 1993).

Con la Revolución Industrial (1760-1840) y la consolidación de una sociedad burocratizada, centralizada y jerarquizada, los ejércitos tenían un estilo de guerra masivo. Todos los recursos nacionales eran puestos a disposición del Estado para derrotar al adversario por medio de sus fuerzas militares. Dicho patrón alcanzó su punto más álgido durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) con el uso y la llegada de las armas nucleares (Colom, 2014).

En la Segunda Guerra Mundial, donde tanto civiles como militares participaron de una guerra sin precedentes, se creó el arma nuclear, finalizó la guerra total y con ella, cambiaron las relaciones entre Estados Unidos y la Unión Soviética. A partir de ese momento y durante la Guerra Fría, ambas potencias se enfocaron en cómo limitar el empleo de las armas nucleares y evitar así una escalada bélica de consecuencias imprevisibles (Freedman, 1992).

Fue así como varios países del Bloque Occidental comenzaron a reducir el volumen de sus ejércitos. Lo cual coincide con la inminente profesionalización de la milicia. Sin embargo, bajo este cambio se incrementó la brecha social entre la esfera civil y militar, impulsando los valores existentes para cada colectivo, debilitando el tradicional *ethosmilitar*² y convirtiendo el oficio de las armas en una profesión, más que en una vocación³ (Moskos, 1991).

El sistema internacional contemporáneo, entendido como el orden luego de la finalización de la Guerra Fría se caracteriza por sostener características de los ejércitos totalmente diferenciadas a las de las décadas de dicha guerra mencionada. Por ejemplo, se habla de un sistema bipolar rígido donde existían dos bandos estatales enfrentados, con estructuras sistémicas encargadas de

² *Ethosmilitar* – Conducta militar.

³ Moskos entiende que el modelo institucional de las virtudes y tradiciones castrenses es reemplazado por un modelo ocupacional. No obstante, éste indica que los ejércitos tienden a modelos plurales, con un núcleo institucional y una masa ocupacional.

dar forma a los aliados, y cada bando funcionaba para el otro (alianzas) como su respectiva fuente de amenazas (Montero, 2017).

Los ejércitos son la fuerza terrestre de las naciones que busca garantizar la soberanía territorial. De acuerdo con Salvi (2013) a finales del siglo XIX el ejército en Latinoamérica comenzó a adoptar figuras tales como "reserva moral de la nación", "salvadores de la patria", "creadores de la nación", "portaestandarte de la nación", "guardianes de la patria", entre otros preceptos que marcan la relación existente entre la nación y la profesión militar. A su vez, Stein (2002) afirma que "Las Fuerzas Armadas de un país sirven para garantizar la integridad territorial de la nación y para restablecerla en caso de violación, así como para defender y proteger el orden estatal de cualquier agresión del exterior" (párr. 2).

En ese contexto, los Estados confían en el poder militar para garantizar sus intereses, contrarrestando las amenazas que surgen y buscando el equilibrio de poder, entendido como la distribución del mismo entre los distintos Estados. Se trata de proteger, desde una perspectiva interna, los intereses nacionales.

2.3.2. Perspectiva de la doctrina militar

Los principios que fijan las acciones de los ejércitos en el mundo son denominados como doctrina militar. Con el tiempo, la transformación de dichos elementos, querrá decir que se pone al militar a tono con los nuevos tiempos (El Tiempo, 2015). Es decir, que las líneas estratégicas del sector defensa siempre dependerán de los intereses geopolíticos de los países a los cuales representa.

En este sentido, los militares deberán basarse en los lineamientos constitucionales y doctrinales que definan el desarrollo de sus funciones en el marco de lo dispuesto por el Estado.

Por su parte, Alsina (2019, párr.3) señala el siguiente concepto: "La doctrina militar consiste en

una serie de marcos mentales y de formas de hacer las cosas, seguidas por uno o varios ejércitos en campaña, cuya aplicación depende de los mandos sobre el terreno y de la situación”.

En un principio la doctrina militar fue formulada en el mundo como una estrategia de defensa de las instituciones democráticas, en especial las de occidente, frente a la percepción de la amenaza del comunismo. Frente a esto, Forero (2017, p. 41) señala que: “La racionalidad militar tenía como objetivo resguardar la nación; una ideología que los justificaba: combatir el comunismo, y un método: la contrainsurgencia y la necesidad de combatir a aquellos que se opusieron a su ideología, es decir, al enemigo interno”.

Según Álvarez, Corredor y Vanegas (2018), en las Fuerzas Militares existe una jerarquía para delimitar las acciones vinculadas a las tácticas y estrategias: “Cada una de las cuales se refiere a un curso de acción y a una responsabilidad en particular; comenzarían en el nivel más bajo con la táctica, hacia el nivel más alto con la gran estrategia” (p. 45). Los tres niveles de la guerra son el estratégico, el operacional y el táctico.

Con relación a los niveles de esta estrategia, el ámbito táctico (pelotones, compañías, barcos y escuadrones) son usadas en el área de operaciones: “Las tácticas serían el empleo y la disposición ordenada de las unidades en relación con otras. A cargo de este nivel de la estrategia se encontrarían los comandantes de unidades tácticas (batallones)” (Álvarez *et al.*, 2018, p. 46).

En este sentido, la democracia figuraba como un ideal superior, tarea de la cual se encargaban las Fuerzas Armadas en su carácter guardián del Estado (Arévalo de León, 1998); ya que sin elementos doctrinarios sería imposible sostener a largo plazo las funciones de los militares, y su diferenciación con el ámbito civil.

Si los cambios doctrinales no incluyen los elementos jurídico-políticos, ni se desarrolla como un diálogo cívico-militar, su alcance no responderá a las necesidades de su utilización como un inductor de cambio a mediano y largo plazo dentro de la institución armada, que garantice

actitudes militares de apoyo y acatamiento a las instituciones democráticas (Arévalo de León, 1998, p. 135).

En la práctica, la doctrina se convierte en el soporte de la institución militar. Tanto así que en la historia del pensamiento militar europeo y norteamericano, la fortaleza y organización de su doctrina se convirtió en el fin más importante para alcanzar un nivel superior en el arte de la guerra. Por ejemplo, los estadounidenses encontraron la aproximación científica y tecnológica como un componente de intuición e iniciativa para fortalecer su orientación doctrinal (Calvo, 2002).

La Segunda Guerra Mundial fue un acontecimiento trascendental para las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. Por ello, es posible definir tres elementos que han manejado su influencia en la doctrina militar hasta el día de hoy: el primero, fue la superación de inferioridad que sentían los norteamericanos hacia los ejércitos europeos; pese a que su victoria se debió a una capacidad material más que estratégica, se convirtió en un referente militar para los ejércitos de occidente. Segundo, la guerra demostró que Estados Unidos tiene un alto potencial aéreo y naval, más no terrestres. Tercero, la estrategia logística se consagró como un elemento clave para el sostenimiento de la guerra (Calvo, 2002).

Con lo anterior, es preciso afirmar que los cambios en las doctrinas militares nacen a raíz de la experiencia adquirida en los conflictos. Asimismo, se da a consecuencia de cambios en el contexto socio-político de las naciones, y finalmente, se da como respuesta a los problemas estatales que afecten la seguridad y la soberanía territorial.

2.3.3. Alcances desde la seguridad multidimensional

Según Dockendorf y Duval (2013), la concepción de la seguridad va más allá del sector militar, refleja un cambio en el contexto de la seguridad internacional en la cual hay diversas dimensiones que desde el ámbito estatal se deben enfrentar. Con ello se hace referencia a la

seguridad multidimensional la cual le permite a los Estados establecer prioridades políticas y estratégicas para garantizar la seguridad y defensa nacional; revisar el caso de estudio del presente proyecto desde esta perspectiva permitirá construir una comprensión del rol de las Fuerzas Armadas bajo este contexto plural, diverso y complejo que trata esta concepción de la seguridad.

La anterior perspectiva de la seguridad, está relacionada con la aparición de nuevas amenazas como el terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, el crimen organizado, el narcotráfico, la ingobernabilidad y el déficit de la institucionalidad estatal, las migraciones, las amenazas cibernéticas, los conflictos armados, la inseguridad energética, y nuevas fuentes de conflictividad, como los recursos naturales y el medio (Dockendorf y Duval, 2013).

Para el caso de los países latinoamericanos que intentaron contraponerse a las doctrinas antiterroristas de Estados Unidos, incluyendo el concepto de seguridad multidimensional, consideran como fuentes de inseguridad aquellos problemas relacionados con el tráfico de armas, drogas, terrorismo, salud, pobreza, crisis económicas y ambientales (Sorj, 2005). “El primer uso del término de Seguridad Multidimensional se dio en la Asamblea General de Bridgetown en el 2002, cuando al criterio de las amenazas de tipo militar fueron incorporadas problemáticas sociales, políticas, económicas, de seguridad humana y medio ambiente” (Barrero, Baquero, y Rodríguez, 2018, p. 75).

Por consiguiente, la seguridad multidimensional reúne todos aquellos factores, conflictos y fenómenos que afectan la seguridad de los Estados. Un referente en el mundo ha sido la Organización de los Estados Americanos (OEA), que con su interés de lograr la paz, ha generado un componente de compromiso solidario y cooperativo entre los Estados para enfrentar los flagelos en materia de seguridad multidimensional (*ib.*). Conforme a lo anterior, la seguridad

multidimensional no es un tema exclusivo de los militares y/o policías, e un asunto que compete al orden gubernamental, internacional (por su carácter transnacional) y su afectación al ámbito civil.

La seguridad multidimensional se da en un mundo globalizado y reconoce que las amenazas tradicionales se han transformado, lo cual exige que las Fuerzas Militares tengan las capacidades para enfrentarlas. Según Álvarez *et al.* (2017): “El surgimiento de la Seguridad Multidimensional como concepto y modelo, ha cambiado sustancialmente desde los años setenta [...] lo cual sumado a nuevas realidades como la descolonización, migración, crecimiento industrial, desarrollo económico, permitió evidenciar nuevos problemas o reformular aquellos ya existentes” (p. 65).

En este punto se debe hacer hincapié en que la misma dinámica de crecimiento en el mundo ha facilitado la aparición de las nuevas amenazas, situando estos hechos como un problema a nivel internacional que involucra a diversos Estados en conjunto en temas tanto políticos, como económicos, ambientales y sociales. Es el caso de las estructuras de crimen organizado que delinquen bajo una figura transnacional, o los delitos cibernéticos que traspasan cualquier barrera fronteriza. Todo esto lleva a establecer la seguridad multidimensional como un interés interinstitucional, dentro del cual el componente de defensa es fundamental para contrarrestar dicho flagelo.

3. Lineamientos de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares del nivel táctico

La Doctrina Damasco es el actual lineamiento estratégico del Ejército Nacional de Colombia⁴. Sus fundamentos incluyen los principios, tácticas, técnicas, procedimientos y símbolos para la ejecución de las operaciones militares con base en el desarrollo asertivo del entrenamiento y la educación militar.

El encargado de reglamentar y coordinar el desarrollo de la doctrina en la institución castrense es el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOC). Creado con el fin de analizar y actualizar la ruta a seguir por parte del EJC. Para lograrlo, consolidó en Damasco los manuales que orientan la misión de los soldados de Colombia frente a la aparición de nuevas amenazas, superando el paradigma tradicional de la guerra de guerrillas. En este documento se reconocen otros factores de riesgo que afectan la soberanía territorial y frente a lo cual los miembros del Ejército Nacional deben estar altamente preparados.

Damasco es la doctrina que amalgama los principios fundamentales de las Fuerzas Militares que guiarán sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales. Es la base de un nuevo comienzo para el Ejército de Colombia. Es el principio de la transformación y evolución de la institución más respetada. Damasco es la pedagogía que a través de los Manuales Fundamentales del Ejército se logrará la interoperabilidad, modernización con estándares internacionales que apuntan a solventar los retos actuales y garantizarán lo mejor de lo mejor en materia de seguridad y defensa (Forero, 2017, p. 233).

Entre los elementos más interesantes que reúne esta doctrina, se encuentran los resultados en materia de jerarquización, consistencia y estandarización de los procedimientos realizados en el marco de la misión del Ejército. Esto sin duda, implica una transformación en la forma en que los comandantes perciben el mundo social y el ambiente operacional (Dufort, 2017). Por esta

⁴ De aquí en adelante se usará la sigla EJC para referirse al Ejército Nacional de Colombia.

razón, considera que existe un campo de acción más amplio y complejo que debe ser fortalecido y abordado desde la estrategia militar.

En efecto, uno de los aspectos que incluye la doctrina es la concepción del conflicto armado interno, pues pese a que en el país se dio un proceso de negociación de paz entre el Gobierno Nacional y las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), se considera que este fue el tipo de disputa que por más de cincuenta años se vivió en Colombia y que aún se mantiene con la presencia de actores armados ilegales a lo largo y ancho del territorio nacional. En este punto se hace referencia a los Grupos Armados Organizados (GAO) y Grupos Delincuenciales Organizados (GDO) que continúan delinquiendo.

En el ámbito internacional cuando se hace referencia a un conflicto armado, las acepciones suelen ser diversas. Calduch (1993, p. 5) sostuvo que son: “Aquellos conflictos políticos que se desarrollan entre dos o más colectividades mediante el recurso a la fuerza armada”. Un conflicto armado descrito también como:

[...] Todo enfrentamiento protagonizado por grupos de diversa índole, tales como fuerzas militares regulares o irregulares, grupos armados de oposición, grupos paramilitares o comunidades étnicas o religiosas que, con armas u otros medios de destrucción, y organizados, provocan más de cien víctimas en un año a través de actos intencionados sea cual sea su justificación. [...] (Fisas, 2004, p. 14).

Estos enfrentamientos se presentan desde la perspectiva de “objetivos percibidos como incompatibles”, con “uso en continuado y organizado de la violencia”. Por ende, los grupos que combaten generan una serie de secuelas graves: muertes, destrucción, afectación de la seguridad humana, entre otros (Franchesch, 2009, p. 19). Son conflictos abiertos y armados que tienden a sufrir transformaciones a futuro.

Por consiguiente, la actual doctrina del EJC afronta los desafíos del futuro, reconociendo que existe un conflicto armado interno regional a la luz de las premisas del Derecho Internacional Humanitario (DIH)⁵ (Rojas, 2017). Al respecto, Smith (2000, p. 8) argumenta que la reforma doctrinal del Ejército Nacional le apunta a otro tipo de amenazas, superando la perspectiva de guerra de guerrillas que fue tan criticada desde las sentencias internacionales contra Colombia y los informes de varias organizaciones no gubernamentales.

Es importante señalar que para obtener la actual Doctrina Damasco, el Ejército Nacional realizó un diagnóstico sobre la doctrina vigente, con esto se pudo constatar que su direccionamiento era totalmente plano y que habían inconsistencias conceptuales. Así lo señala el Mayor Jaime Amaya del Centro de Doctrina del Ejército Nacional de Colombia: “Lo primero que se hizo fue jerarquizar la doctrina a través de manuales fundamentales, manuales fundamentales de referencia, manuales de campaña y manuales de técnicas donde se establecían unas fases en la manera en la que se iban elaborando” (Comunicación personal 26 de junio del 2019).

Asimismo, agrega que la doctrina de hoy no se hace como la de antes, pues sin duda se ha dado un giro para lograr que en ésta exista una estandarización y alineación de conceptos nacionales e internacionales, por tanto, el país es socio de la OTAN y el único camino para lograr un lenguaje común es por medio de la doctrina militar (Comunicación personal 26 de junio del 2019).

De este modo, en el presente apartado se abordarán los elementos conceptuales más relevantes de la Doctrina Damasco, argumentando su importancia en el desarrollo de las operaciones militares del Ejército Nacional. Cabe recordar que al bajar la Doctrina Damasco al nivel táctico, existe un limitante. Puesto que quienes ejecutan la estrategia operacional están en

⁵ De aquí en adelante se usará DIH para hablar del Derecho Internacional Humanitario.

estas unidades, y la doctrina como tal, no contiene los lineamientos para llevarla a cabo, toda vez que aún no se han salido los manuales correspondientes a este tema en Damasco y según los hallazgos encontrados puede que esto se demore.

3.1. Lineamientos teóricos de la Doctrina Damasco

De acuerdo con Rojas (2017), existen dos preceptos conceptuales para comprender la Doctrina Damasco del Ejército Nacional: el *Ejército de Combate* y el *Ejército Generador de Fuerza*. Ambos deben ser analizados desde la funcionalidad del EJC, puesto que se convierten en el “hilo conductor” que enlaza el desarrollo del futuro con la conducción de la guerra, bajo la misión constitucional.

Para Rojas, los principales cambios de la doctrina es la identificación de este concepto, antes no se diferenciaba entre un reglamento y un manual: “El principal cambio es identificar qué es y que no es doctrina, antes a todo lo llamábamos doctrina, no diferenciábamos entre un reglamento y un manual. Ejemplo de ello es que a nuestro manual de orientación profesional Manual 3-10 poniéndole el título de reglamento. En Damasco hicimos una jerarquización de la doctrina y construimos Manuales Fundamentales del Ejército Nacional y Manuales Fundamentales de Referencias”.

Por su parte, el Teniente Coronel Gustavo Ospina argumenta que entre los lineamientos teóricos sobre los cuales se basa la actual Doctrina Damasco es la estandarización de la doctrina se encuentran las políticas de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN): “Para que pueda existir interoperabilidad con otros ejércitos en el mundo con el fin de ser un ejército multimisión” (Comunicación personal 29 de junio del 2019). Es decir, permitir que la doctrina del Ejército colombiano se alinee a los estándares internacionales como los de Estados Unidos, España, Reino Unido y Chile.

Conviene subrayar que el derecho internacional de los conflictos armados ha codificado sus preceptos para regular el uso de la fuerza. Su finalidad es proteger a las personas que no participan o que han dejado de participar en las hostilidades. Por tanto, protege a las personas en tiempos de paz y de guerra. No obstante, dicha protección se hará efectiva siempre y cuando la legislación nacional de cada país la adopte (Comité Internacional de la Cruz Roja [CICR], 2016).

Desde la teoría y la legislación internacional, la doctrina tiene un avance significativo en la aplicación del DIH sobre los objetivos operacionales. Asimismo, reduce la capacidad militar en el uso de la fuerza con el fin de buscar una salida política y pacífica de los conflictos (Arroyave y Vásquez, 2017). La Doctrina Damasco en el manual MFE 1.0 Ejército, establece que el Ejército conduce cuatro tipos de tareas: ofensivas, defensivas, de estabilidad y de apoyo a la autoridad civil.

Para estructurar entonces Damasco en Colombia, tomaron las doctrinas estadounidense y chilena, debido a sus experiencias, conocimientos y fundamentos frente a las transformaciones doctrinales de sus ejércitos.

3.1.1. Armas combinadas del Ejército chileno

La doctrina militar del Ejército chileno está conformado por un conjunto de reglamentos, manuales y cartillas que presentan los principios, procedimientos y directrices para preparar a sus miembros y unidades en un conflicto armado. En Chile se basaron en: “Las guerras árabe-israelíes, las guerras estadounidenses en Medio Oriente y algunas lecciones aprendidas de la Segunda Guerra Mundial” (Ejército Nacional [EJC], s.f., p. 23).

Entre los primeros elementos que bajo la cooperación internacional recibió el Ejército de Colombia del chileno, fue la adecuación de armas combinadas, lo cual crea una necesidad en el caso colombiano de adquirir medios como: “Tanques, vehículos de infantería de combate,

cañones autopropulsados, baterías de defensa antiaérea, vehículos carga puentes y lanza puentes, vehículos barreminas, vehículos recuperadores ni vehículos de unidad logística y administrativa sobre orugas” (EJC, s.f., p. 24). Es decir, que sin estas herramientas, dichas lecciones aprendidas se quedan en el ámbito estratégico y conceptual.

Las Maniobras de Armas Combinadas (MAC) son la aplicación de los elementos del poder de combate en acción unificada para derrotar a las fuerzas terrestres enemigas. En otras palabras, son las encargadas de capturar, ocupar y defender terreno y lograr ventajas físicas, temporales y psicológicas sobre el enemigo para derrotarlo y avanzar antes que éste lo haga (EJC, 2017b).

De hecho el Ejército chileno basa su doctrina en la guerra de maniobra (potencia de fuego) contra un enemigo débil estático o en constante movimiento (Rojas, 2017), dándole libertad de acción al comandante de tomar decisiones de ofensiva bajo el concepto de Mando Tipo Misión (MTM). De acuerdo con Rojas (2016) el MTM es un ejercicio de liderazgo que busca capacitar y contar con líderes moral y militarmente idóneos para cumplir con su misión. Lo hacen a través de: “La confianza y el entendimiento mutuos entre comandantes superiores y subordinados” (Rojas, 2016, párr. 3). Por ello, se convierte en un elemento imprescindible para la conducción de las operaciones.

Por otra parte, se encuentran las Unidades de Armas Combinadas (UAC). Estas son organizaciones que agrupan bajo un mismo mando, fuerzas de diferentes unidades de maniobra y de apoyo de combate. Además, pueden contar con unidades de apoyo al combate en el ámbito administrativo y logístico que las capacitan para llevar a efecto una determinada operación militar (Ejército de Chile, 2010, p. 257).

A su vez, el Ejército chileno cuenta con un Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), responsable de preparar, desarrollar y evaluar la doctrina operacional, de instrucción y

entrenamiento. Al igual que en el caso colombiano que existe un centro de conocimiento y doctrina desde el cual se viene desarrollando Damasco.

Cabe señalar que el Ejército chileno implementó esta doctrina de armas combinadas (brigadas acorazadas), a finales del 2007, tiempo en el cual adquirió los equipos y el material para llevar a cabo sus operaciones. “Su actual organización, sus principios de empleo y sus bases doctrinales se sustentan en las teorías de la guerra de maniobra y del combate móvil que son antiguas, pero han tenido una aplicación reciente, desarrolladas como teoría de guerra acorazada” (Rojas, 2017, p. 105). Todos estos elementos fueron la base para estructurar su propia doctrina y por supuesto, como lo es en este caso, para fortalecer la doctrina militar de otros países.

3.1.2. Concepto operacional del Ejército de Estados Unidos

Los cambios doctrinales en el caso estadounidense, han representado importantes avances para la institución militar durante los últimos 25 años. El más relevante fue en el año 2011 y el más recordado fue la reconstrucción del Ejército una vez culminada la Guerra Fría. En la actualidad, la estructura militar de Estados Unidos es referente en todo el mundo (Rojas, 2017).

Los principales referentes de la doctrina estadounidense que fueron tomados por el Ejército colombiano se basaron en la construcción de manuales de campaña, manuales de técnicas y de procedimientos, los cuales a su vez se dividían en cuatro categorías: “Principios, Tácticas, Técnicas y procedimientos” (Rojas, s.f.), constituyendo una jerarquía en donde los manuales superiores orientan a los inferiores.

Además, el proceso de aplicabilidad de la doctrina se considera cíclico y continuo, por tanto reconoce cuatro fases: evaluación, planeamiento, desarrollo y publicación. A continuación, se presentan los elementos conceptuales que tomó la Doctrina Damasco de los lineamientos establecidos por los estadounidenses:

Tabla 1. Clasificación jerárquica de la doctrina

ADP (Army Doctrine Publication / ‘Publicaciones de la doctrina del Ejército’):	Textos que no sobrepasan las treinta páginas y que contienen los fundamentos o las líneas generales doctrinales que guían al Ejército y sus elementos en apoyo de los objetivos nacionales. Como ejemplo tenemos el ADP-1: El Ejército y el ADP 3-0: Operaciones terrestres unificadas.
ADRP (Army Doctrine Reference Publication / ‘Publicaciones de referencia doctrinaria del Ejército’)	Textos que, fundamentalmente, aportan una explicación detallada de los ADP, con el propósito de que toda la Fuerza pueda comprender con detalle las líneas de pensamiento doctrinal.
FM (Field Manual / ‘Manuales de campaña’)	Textos de máximo doscientas páginas que contienen las tácticas y procedimientos; es decir, en los FM se describe cómo debe ejecutar el Ejército las operaciones descritas en las ADP.
ATP (Army Techniques Publication / ‘Publicaciones sobre técnicas del Ejército’)	A estos textos tiene acceso todo el personal del Ejército, mediante plataformas virtuales que permiten efectuar aportes y sugerencias doctrinarias, relacionadas con las formas o métodos para desempeñar misiones, funciones o tareas.

Fuente: Rojas (2017).

En este sentido, el principal referente de la doctrina militar colombiana es el Ejército de Estados Unidos, quienes plantean en su doctrina, los principios para la conducción de las

operaciones militares, a la par de las transformaciones que podrán contribuir con el fortalecimiento institucional. En otros términos, proponen la conceptualización de la doctrina con base en la modernización y en la organización asertiva del Ejército norteamericano (Rojas, s.f.).

3.1.3. Concepto operacional de la Doctrina Damasco: Ejército Nacional de Colombia

Entre los lineamientos más importantes que tiene en cuenta la Doctrina Damasco frente al desarrollo de operaciones militares se encuentra el concepto de Operaciones Terrestres Unificadas (OTU). Este tipo de operaciones son llevadas a cabo por medio de la Acción Decisiva, la cual es definida como: “La combinación simultánea de las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil, que se ejecutan simultáneamente con el fin de evitar o disuadir el conflicto” (Rojas, 2017, p. 117).

Las Acciones Decisivas se reflejan en el desarrollo de las siguientes competencias: Maniobra de Armas Combinadas (MAC), Seguridad de Área Extensa (SAE) y Operaciones Especiales (OE). Por ende, requieren de comandantes capaces de cumplir con el Mando Tipo Misión (MTM), como filosofía y nueva conducción de la guerra.

En el Ejército de Colombia entendimos que cuando la mayoría de soldados habla del comando y control, se enfocan primero en los sistemas de comunicación, las redes y el manejo de ancho de banda para transmitir información. Lo que ha quedado relegado en nuestra discusión del comando y control es la apreciación de los aspectos humanos de las operaciones militares y el papel central del comandante en todas las actividades (Rojas, 2017, p. 117).

Por su parte, en lo que respecta al Manual MFE 3-0 de operaciones que hace parte de los:

“Manuales fundamentales del Ejército (MFE) y manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE), mientras desarrolla los detalles en los manuales de campaña del Ejército (MCE) y en los manuales de técnicas del Ejército (MTE)” (EJC, 2017a, p. 10). Este incluye una

nueva concepción de las operaciones militares bajo la perspectiva de las operaciones terrestres unificadas, integrando sus acciones “con asociados de la acción unificada” (EJC, 2017b, p. 11).

En este sentido, las OTU son concebidas en el Manual MFE 3-0 como un reconocimiento del “carácter tridimensional de la guerra moderna” (EJC, 2017b, p. 1) y de la necesidad de llevar a cabo las operaciones de acción decisiva (AD). En la Doctrina Damasco si bien se hace un reconocimiento de nuevas amenazas, superando la guerra de guerrillas, realiza una concepción de la evolución de dichos actores armados ilegales que aún se mantienen y para neutralizar sus capacidades, plantea el MCE 3-24.0 de guerra irregular.

Como se ya ha venido insistiendo el manual de operaciones del Ejército Nacional adopta el concepto de amenazas clasificado como enemigos, adversario, neutral y amenazas híbridas; esto explican del siguiente modo: “Estas pueden incluir individuos, grupos de individuos (organizados o no organizados), fuerzas paramilitares o militares, Estados nación o alianzas nacionales” (EJC, 2017b, p. 14). Por esta razón la doctrina insiste en el rol tan importante que asumen los comandantes y estados mayores frente al reconocimiento de las amenazas actuales y futuras, la cuales por supuesto, estarán en constante transformación.

Los principios de las operaciones terrestres unificados son muy claros en conducir las operaciones desde el nivel estratégico, por tanto, incluyen la filosofía del MTM, tomar acciones, implementar el uso de armas combinadas y adherirse a los derechos preservando los intereses misionales en la humanidad de los soldados y de la población civil. Luego, que con ello se garantiza la seguridad y la reducción de las capacidades del enemigo.

Para resumir, el manual de operaciones es una ruta estratégica que sin duda resalta la labor del Ejército Nacional en el ámbito estratégico de la seguridad y defensa nacional; resaltando sus capacidades, visión y proyección en la misma consolidación del Estado. De tal manera que

entrenar a los soldados para enfrentar el área de operaciones, preservando sus vidas y con ello, la victoria de su labor debe ser el camino claro de la doctrina militar del Ejército.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 30 miembros del Ejército Nacional que se han desarrollado en el desarrollo de operaciones militares en las unidades tácticas. La encuesta fue realizada mediante una plataforma en línea que facilitó el envío del cuestionario por medio de un link a los celulares del personal seleccionado en el mes de mayo. El grupo de militares seleccionado tenía experiencia en operaciones militares en las diferentes unidades tácticas del país.

La mayoría de estos oficiales en algún momento tuvieron el cargo de Comandante de Batallón de Operaciones Táticas, Ejecutivos y segundos comandantes y oficiales de operaciones de las unidades tácticas, pues de acuerdo al manual EJC 3-30 Organización de Batallón Mayor en Operaciones son los responsables de la elaboración y emisión de las órdenes de operaciones. Dicha muestra permitió establecer algunos acontecimientos sobre la aplicabilidad de la actual Doctrina Damasco en el desarrollo de las operaciones en este nivel de la jerarquía institucional. En un principio se establecen los aspectos sociodemográficos de los encuestados, luego se revisa la carrera militar y experiencia operacional que los encuestados han tenido y finalmente, se da a conocer la percepción de cada uno de ellos, frente al tema de estudio.

4.1. Aspectos sociodemográficos

4.1.1. Edad

Entre los encuestados se destaca el grupo etario de personas que se encuentran entre los 30 a los 40 años con un 80% según de países son mayores a los 40 años con un 13,33% y por último, los que están entre los 20 a los 30 años de edad con un 6% (Figura 1).

Figura 1. Gráfico de barras que muestra la distribución de la edad de los encuestados.

4. Percepción de los miembros de las unidades tácticas sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 30 miembros del Ejército Nacional que se han desempeñado en el desarrollo de operaciones militares en las unidades tácticas. La encuesta fue realizada mediante una plataforma *on line* que facilitó el envío del cuestionario por medio de un link a los celulares del personal seleccionado en el mes de mayo. El grupo de militares seleccionado tenía experiencia en operaciones militares en las diferentes unidades tácticas del país.

La mayoría de estos oficiales en algún momento tuvieron el cargo de Comandante de Batallón de Operaciones Terrestres, Ejecutivos y segundos comandantes y oficiales de operaciones de las unidades tácticas, quienes de acuerdo al manual EJC 3-50 Organización de Estado Mayor en Operaciones son los responsables de la elaboración y emisión de las ordenes de operaciones.

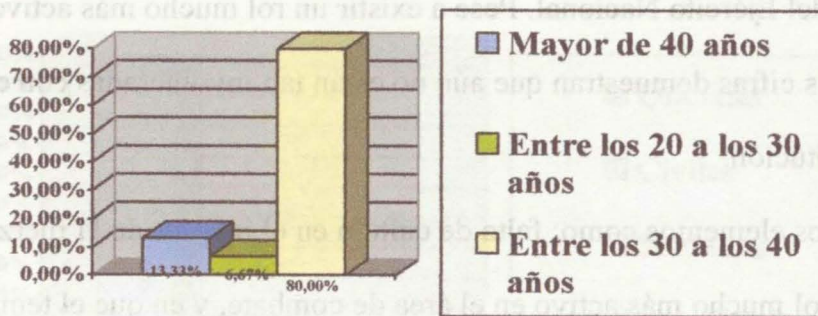
Dicha muestra permitirá establecer algunos acercamientos sobre la aplicabilidad de la actual Doctrina Damasco en el desarrollo de las operaciones en este nivel de la jerarquía institucional. En un principio se establecen los aspectos sociodemográficos de los encuestados, luego se revisa la carrera militar y experiencia operacional que los encuestados han tenido y finalmente, se da a conocer la percepción de cada uno de ellos, frente al tema de estudio.

4.1. Aspectos sociodemográficos

4.1.1. Edad

Entre los encuestados se destaca el grupo etario de personas que se encuentran entre los 30 a los 40 años con un 80%, seguido de quienes son mayores a los 40 años con un 13,33% y, por último, los que están entre los 20 a los 30 años de edad con un 6,6% (Figura 1).

Figura 1. Rango de edad de los encuestados.



Fuente: Construcción propia.

Lo anterior indica que la mayor parte del personal encuestado, lleva más de diez años de servicio en el Ejército Nacional, ya que la edad de ingreso a la institución es más o menos a los 18 años. Esta información resulta relevante para la implementación de la estrategia operacional de la institución y la aplicabilidad de la doctrina al momento de la elaboración de las ordenes de operaciones, debido a que el personal que la lidera tiene experiencia militar, conocimiento sobre el contexto socio-político del país, y muy seguramente por el tiempo de servicio, ha recibido capacitaciones relacionadas con este tema.

4.1.2. Género

Del personal encuestado, un 93,33% eran hombres, mientras que un 6,67% indicaron ser mujeres. Ninguno expresó pertenecer a otro género.

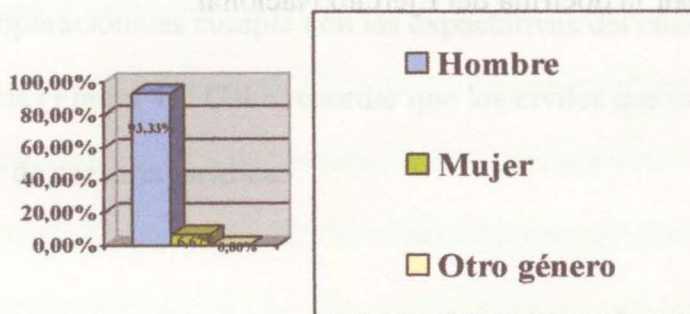


Figura 2. Género de los encuestados. Fuente: Construcción propia.

Este resultado evidencia que el personal del género masculino predomina en las labores operacionales dentro del Ejército Nacional. Pese a existir un rol mucho más activo de la mujer en el escenario militar, las cifras demuestran que aún no están tan involucradas con el tema de las operaciones en la institución.

Esto se debe a varios elementos como: falta de cultura en el interior de la fuerza que le facilite a la mujer asumir un rol mucho más activo en el área de combate, y en que el tema de inclusión de género debe pasar por una etapa introspectiva entre los miembros del Ejército Nacional y de acuerdo a la experiencia, esto se encuentra en proceso. Por tanto, las mujeres asumen un papel muy importante en el ámbito administrativo y con relación a las operaciones militares, su contribución tiene que ver con la capacitación, entrenamiento y asesoría jurídica.

4.1.3. Rango militar

Entre el total de la muestra, un 93,33% expresaron ser oficiales, y un 6,67% civiles. No hubo suboficiales ni soldados que participarán en esta encuesta (Figura 3). Cabe recordar que, en el ámbito operacional de las unidades tácticas, es un oficial el que realiza la orden de operaciones, es decir que, en la práctica, es el encargado de bajar de nivel las órdenes dadas en el plan estratégico de las unidades operativas mayores y menores. Por ende, es quien lleva a cabo el cumplimiento de la misión de los soldados que están en el área operacional con base en los lineamientos establecidos por la doctrina del Ejército Nacional.

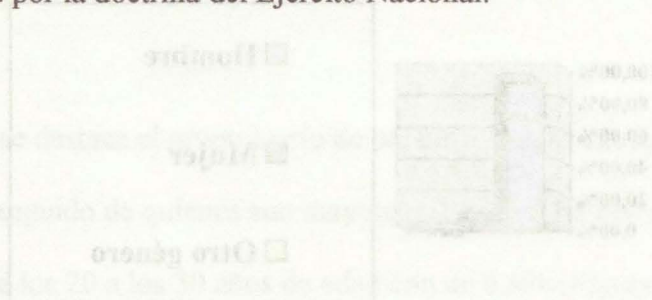
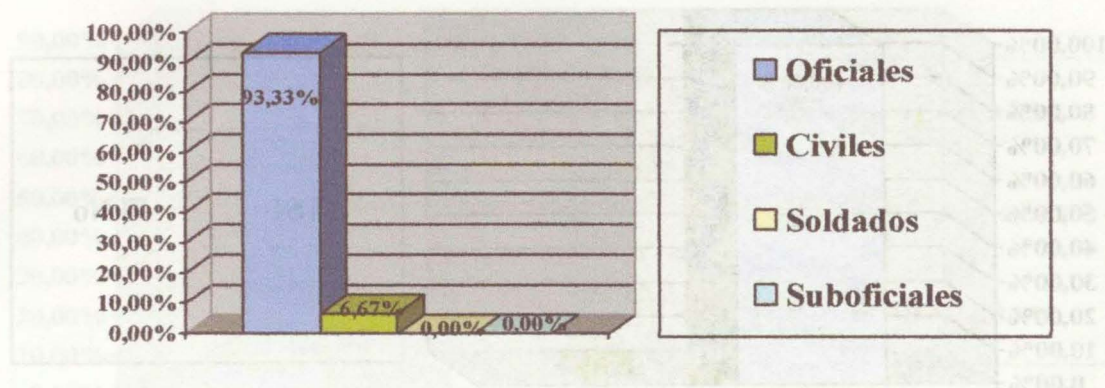


Figura 3. Rango militar de los encuestados.

Fuente: Construcción propia.

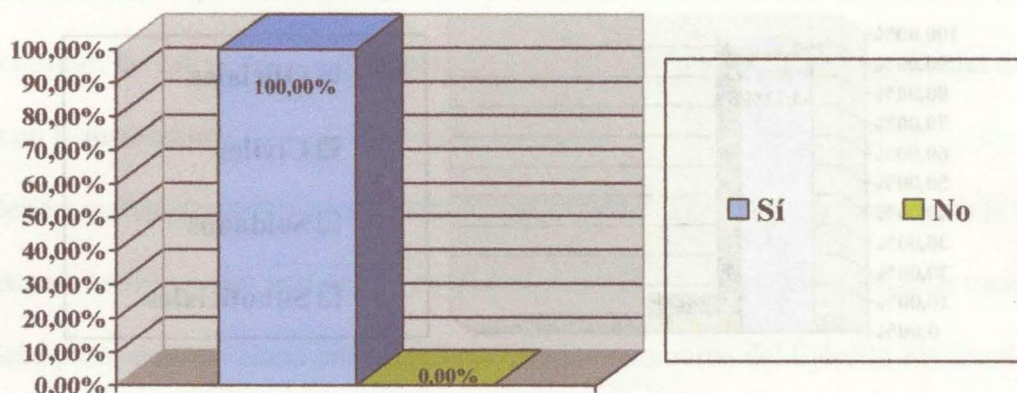
Según este análisis, al igual que en el resto de unidades militares, se deduce que los oficiales y suboficiales al ser menor en cantidad, son los encargados de liderar en términos organizacionales, las acciones desempeñadas por el resto de miembros del Ejército Nacional. No obstante, los soldados cumplen una gran labor en el desarrollo de las operaciones puesto que son ellos, quienes, junto con sus comandantes, realizan la ejecución de las operaciones militares en el área.

4.2. Carrera militar

4.2.1. Experiencia en operaciones militares

Tras reconocer que entre los encuestados hay personal civil, y en su mayoría personal militar, la experiencia en labores operacionales cumple con las expectativas del cuestionario, puesto que un 100% expresaron tenerla (Figura 4). Cabe recordar que los civiles que se relacionan en este campo cumplen una labor de asesoría jurídica.

Figura 4. Experiencia en operaciones militares.



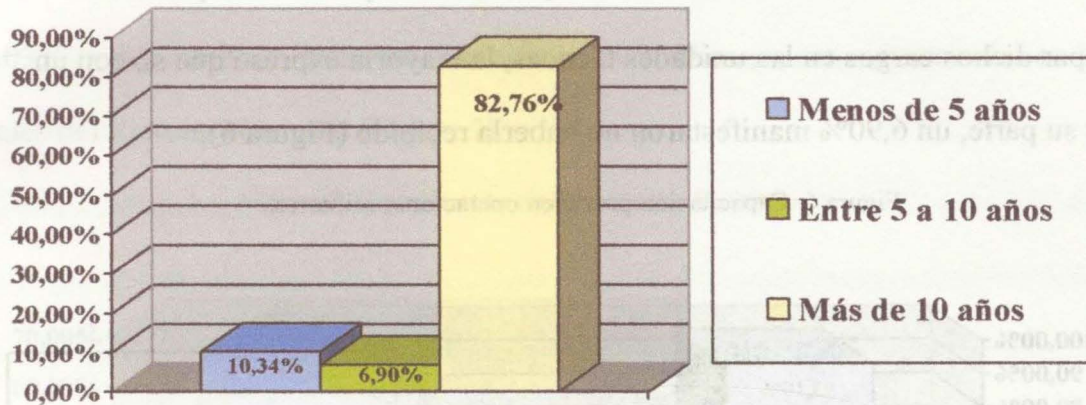
Fuente: Construcción propia.

Si bien en su totalidad los encuestados manifestaron tener experiencia operacional, esto representa un gran reto para el Ejército Nacional, pues existe una gran necesidad de capacitar, orientar y perfeccionar el conocimiento de estos miembros de la institución en pro del cumplimiento de las misiones armadas que desarrollan en todo el territorio nacional. Es decir, no basta con la experiencia, sino que debe existir un respaldo doctrinal y jurídico que guíe la labor de quienes llevan a cabo este rol en el nivel táctico.

4.2.2. Tiempo de experiencia en operaciones militares

Los encuestados en su mayoría han tenido más de 10 años de experiencia en operaciones militares, esto correspondió a un 82,76%, luego un 10,34% manifestaron tener menos de 5 años y un 6,90% entre 5 a 10 años de experiencia (Figura 5). En este sentido, la mayor parte de la muestra tiene experiencia en el campo de operaciones del nivel táctico y como es bien sabido, el Ejército Nacional funciona bajo un modelo piramidal que permite intuir que la mayoría de estos encuestados han estado en el área de combate.

Figura 5. Tiempo de experiencia en operaciones militares



Fuente: Construcción propia.

Complementando la respuesta anterior, el tiempo de experiencia de los encuestados permite reafirmar la constante necesidad por parte de la institución de generar espacios de capacitación y entrenamiento para quienes direccionan en las unidades tácticas el desarrollo de las operaciones militares.

No se puede negar que, en el ámbito de los Derechos Humanos Internacionales y la legislación nacional, existen diversos puntos que se van actualizando, y que quienes ejecutan las órdenes de operaciones deben conocer y apropiarse, con el fin de no cometer errores y llegar a la obtención de la victoria militar bajo procedimientos, claros y en el marco de la ley.

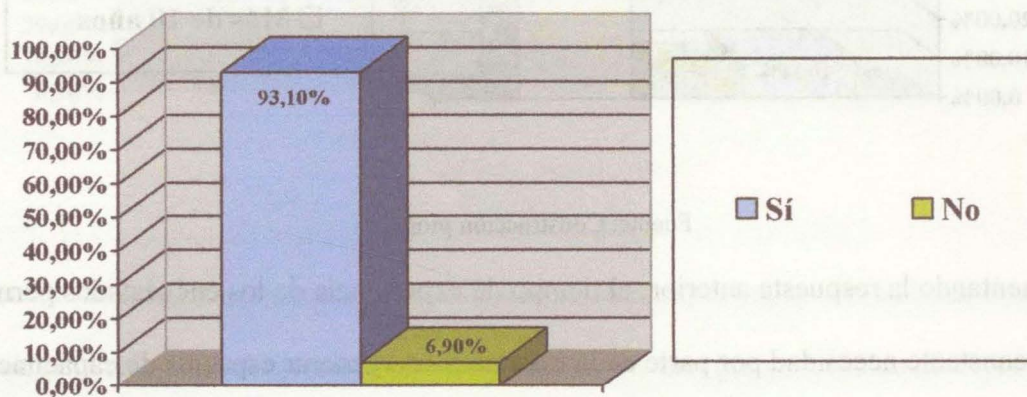
4.2.3. Cargos o unidades en operaciones militares

En términos generales, los encuestados han desarrollado las operaciones militares en unidades tácticas adscritas a regiones bastante complejas como Norte de Santander, Caquetá, el Chocó, el Cauca y otras zonas. Entre los cargos desempeñados en estas jurisdicciones fueron en su mayoría comandantes de pelotón, comandantes de compañía, oficiales de operaciones y pilotos militares.

4.2.4. Capacitación previa en operaciones militares

Al consultarle a los encuestados si recibieron capacitaciones previas en operaciones militares antes de ocupar dichos cargos en las unidades tácticas, la mayoría expresó que sí, con un 93,10%. Por su parte, un 6,90% manifestaron no haberla recibido (Figura 6).

Figura 6. Capacitación previa en operaciones militares.



Fuente: Construcción propia.

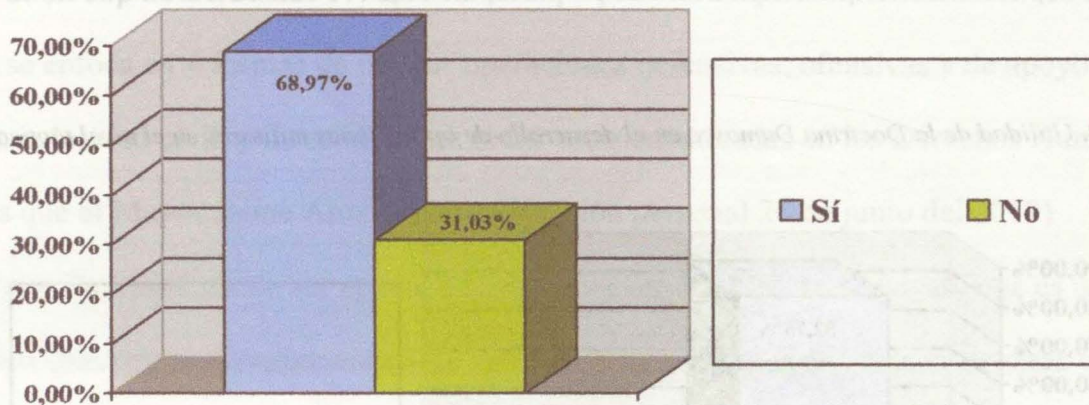
En lo relativo a las capacitaciones sobre operaciones militares en el Ejército Nacional, se puede afirmar que este conocimiento le permite al personal militar a cargo, orientar sus acciones al esfuerzo que requiere dicha misión institucional. No contar con esta preparación puede afectar la misión de estas unidades militares y el sentido de pertenencia de sus miembros.

Según Dávila y Jiménez (2014), la pertenencia es una necesidad básica humana, que se define como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. Por tanto, existe coherencia frente a los cargos ocupados y el entrenamiento recibido. Sin embargo, el porcentaje mínimo que no recibió formación en el tema debe tenerse en cuenta, puesto que en la práctica cumplen roles operacionales y este tipo de vacíos conceptuales pueden repercutir en fallas misionales.

4.2.5. Capacitación en la Doctrina Damasco

Un 68,97% de los encuestados han sido capacitados en la actual Doctrina Damasco, mientras que un 31,03% no han recibido dicha información sobre los lineamientos doctrinales e institucionales del Ejército Nacional (Figura 7).

Figura 7. Capacitación en la Doctrina Damasco.



Fuente: Construcción propia.

La Doctrina Damasco está constituida por una serie de manuales que orientan la labor de los miembros del Ejército Nacional en la misión constitucional que desarrollan, reconociendo que existen nuevas amenazas que deben enfrentar. La doctrina es para una institución militar el respaldo en el cumplimiento de su misión.

Por tanto, su respectiva capacitación, será la base para que la estrategia pensada desde el EJC⁶ se lleve a cabo en el nivel táctico, de acuerdo a lo permitido por la ley y bajo los alcances analizados por la institución castrense. Vale la pena prestar atención en el 31,03% que manifestó no haber recibido capacitación en la Doctrina Damasco, puesto que en la ejecución de sus funciones operacionales en las unidades tácticas, pueden presentarse confusiones y por

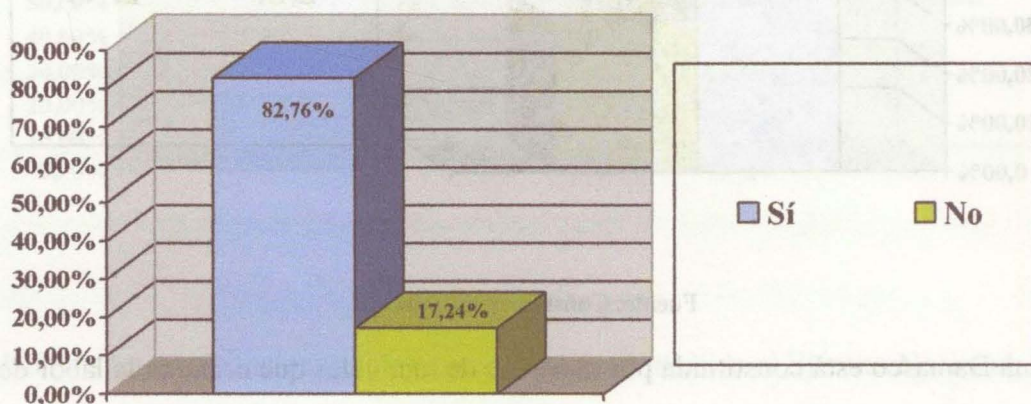
⁶ EJC-Ejército Nacional de Colombia.

consiguiente, generar errores. Lo cual afectaría no sólo a la institución sino al personal militar que se desempeña en dichos cargos.

4.2.6. Utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico

Al indagar sobre la utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de las operaciones militares, un 82,76% afirmó que sí era útil. Por su parte, un 17,24% consideraron que no lo era (Figura 8).

Figura 8. Utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico.



Fuente: Construcción propia.

En relación a estos resultados es muy importante tener en cuenta que la Doctrina Damasco llegó en un momento crucial a la institución donde el contexto socio-político en Colombia planteaba diversos retos frente a la misión de los militares, trazando otras metas como el trabajo no armado, misiones humanitarias, labores de cooperación internacional, entre otros. Por ende, la difusión y sensibilización que la actual doctrina ha tenido, ha merecido un sentido de pertenencia y apropiación por parte de los miembros del Ejército Nacional.

No obstante, para el nivel táctico, Damasco aún presenta vacíos en el respaldo que la doctrina debería otorgarle a quienes ejecutan las operaciones militares, ya que no ha sido posible bajarla de nivel en estas unidades, y aún se continúa utilizando el Manual 3-101, es decir, el antiguo manual de operaciones militares (guerra irregular).

Con relación a estos argumentos, el Teniente Coronel Ospina (Comunicación personal 29 de junio del 2019) considera que la Doctrina Damasco sí puede ser aplicada en las unidades tácticas puesto que se enfoca en 4 formas de operar: operaciones defensivas, ofensivas y de apoyo y defensa a la autoridad civil, y de estabilidad; todas estas enmarcadas en los Derechos Humanos.

Mientras que el Mayor Jaime Amaya (Comunicación personal 26 de junio del 2019) argumenta que Damasco puede ser aplicada siempre y cuando se tenga en cuenta que es un complemento conceptual al reglamento 3-10 de combate irregular. Esto se da entre otras cosas porque apenas Damasco se encuentra en su tercera fase, es decir que se encuentra desarrollando las tácticas y procedimientos. Sin embargo, la actual doctrina tiene los principios base y de referencia que complementan el Manual 3-10 que aún es utilizado en las unidades tácticas:

Estos principios permiten complementar lo que no se encuentra en el manual 3-10, para entenderlo coloco el siguiente ejemplo: el soporte de una unidad militar que participe en una colaboración de desastres naturales, en este reglamento 3-10 no aplica en la conceptualización de las operaciones porque no es defensiva, ni ofensiva, ni de control territorial, pero en la Doctrina Damasco dentro de sus tareas habla de las operaciones ADAC donde sí se puede enmarcar ese actuar de esa unidad militar como en el caso de un desastre natural. Entonces es un complemento a la doctrina que se encuentra vigente pero que hay muchos conceptos que no contempla y que si van en la Doctrina Damasco (Amaya, Comunicación personal 26 de junio del 2019).

Al pedirle a los encuestados que justificaran la respuesta anterior, se pudo corroborar que la utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico se debe a un cambio y una transformación del Ejército Nacional en el ámbito internacional y a

algunas confusiones doctrinarias y formativas que facilitarían mucho más la labor del soldado en el campo de operaciones (Tabla 2).

Tabla 2. Justificación sobre la utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico.

“Está diseñado y especifica cada una de las tareas en la cadena de planeación”.

“Da parámetros para afrontar los hechos que se presenten”.

“La Doctrina Damasco trata de la transformación del Ejército, en un Ejército moderno en todos los campos: operacionales, estratégicos, respetuoso de los derechos humanos, altamente disciplinado y entrenado, con mucha experiencia en operaciones tácticas, terrestres, aéreas, hasta convertirse en un Ejército Multimisión para el año 2030”.

“Base actualizada de Doctrina, alineada a la mundial”, “Porque los conflictos y amenazas evolucionaron por ende la doctrina debe hacerlo”.

“La Doctrina es la base fundamental para el desarrollo de las operaciones militares. Es la doctrina que nos marca la ruta y nos indica cómo se debe proceder. La Doctrina Damasco en mi opinión es el más acertado de los proyectos que realizó el Ejército Nacional”.

“Nos ayuda a planear, organizar y direccionar las operaciones militares”.

“Como doctrina al momento es funcional, se debe hacer énfasis en su aplicación y cambiar paradigmas, lo importante es que las nuevas generaciones apliquen la doctrina buscando un éxito operacional en aras de poder cumplir con los lineamientos de la fuerza”.

“Es una herramienta actual que permite al comandante en diferentes niveles desarrollar su capacidades y

competencias de una manera proyectada”.

“Si porque es una doctrina más estudiada, más tecnificada y con estándares más alto lo que llevaría a un control más eficiente y desarrollo de unos muy buenos resultados”.

“Se establecen parámetros para el desarrollo de operaciones”.

“Se encuentra contempladas todas las tácticas técnicas y procedimientos a seguir”.

“Unificación de criterios y una sola doctrina actualizada.”

“La Doctrina Damasco trata de la transformación del Ejército, pienso que todos los cambios que se hagan son para mejorar en todos los niveles ya sea operacional, estratégico. De igual forma un Ejército más capacitado, más entrenado y disciplinado. Por ende la doctrina es muy útil en una operación de nivel táctico y militar”.

Fuente: Construcción propia.

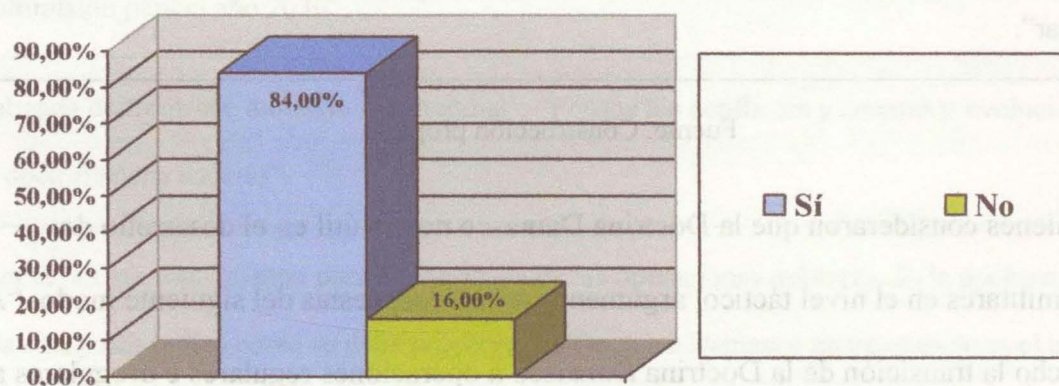
Luego, quienes consideraron que la Doctrina Damasco no era útil en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico, argumentaron sus respuestas del siguiente modo: “Aún no hemos hecho la transición de la Doctrina Damasco a operaciones regulares e irregulares a nivel táctico, aún se trabaja con la doctrina anterior”, “Los militares debemos saber sobre la nueva doctrina para no incurrir en errores tácticos por desconocimiento de la norma, sin embargo, hay que analizar que el reglamento 3-10 no ha sido derogado”, “No hay respaldo jurídico”, “Porque la Doctrina Damasco no tiene relación con la doctrina anterior, es decir no debe haber manuales en el nivel táctico”, “Aún no se utiliza Damasco, continuamos utilizando la doctrina anterior en las unidades tácticas”, “Hay muchos vacíos en cuanto las operaciones irregulares”.

4.3. Percepción sobre las fortalezas y de la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico

4.3.1. Aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico

Al preguntarle a los encuestados sobre su opinión respecto a la aplicación de la Doctrina Damasco en el nivel táctico, el 84% consideró que sí era posible y el 16% respondió que no (Figura 9). Vale la pena precisar que la aplicabilidad a la cual se hace referencia es al trabajo operacional, es decir, en el escenario real donde el militar se encuentra en el área de operaciones desarrollando una misión en el marco de la función que le confiere la Constitución Política de Colombia.

Figura 9. Percepción sobre Aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico.



Fuente: Construcción propia.

El Mayor Jaime Amaya de la CEDOE considera que en el nivel ejecutorio de las operaciones, es decir, compañías y pelotones el único manual que es aplicado es el 3-10 de combate irregular. Sin embargo, la Doctrina Damasco es un complemento de aquello que no esté soportado en el anterior manual (Comunicación personal, 26 de junio del 2019). Al respecto, el Teniente Coronel Gustavo Ospina considera que sí puede ser aplicada siempre y cuando se dejó a un lado el temor

al cambio, tomando aquellos conocimientos concentrados en Damasco y en la experiencia de tantos años de conflicto.

Por su parte, Gómez, considera que la doctrina aún no es aplicable en el nivel táctico puesto que las técnicas y procedimientos están en construcción: “Lo que lleva de desarrollo la doctrina no todo es aplicable pero ya hay aspectos que se pueden aplicar como: acción decisiva. De todos modos, a nivel de compañía y pelotón hace falta construir este nivel de conocimiento que como menciono viene en desarrollo” (Comunicación personal, 31 de julio del 2019).

En paralelo, las justificaciones dadas por la muestra se encuentra que la aplicabilidad de la Doctrina Damasco es posible, puesto que los conflictos y amenazas en Colombia están en constante evolución y, por ende, la doctrina debe ser aplicada en todos los niveles del Ejército Nacional para poder enfrentarlas. Asimismo, quienes consideran que no es aplicable, afirman que no se han determinado los manuales de procedimientos tácticos desde la Doctrina Damasco, y el éxito de las operaciones dependen de su desarrollo en el marco ejecutorio que llevan a cabo las unidades tácticas (Tabla 3).

Tabla 3. Justificación sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico.

Damasco es aplicable en el nivel táctico	Damasco no es aplicable en el nivel táctico
<p>“Sí porque la Doctrina Damasco trata de la transformación del Ejército en uno mejor, disciplinado, mejor entrenado, respetuoso de los derechos humanos”.</p>	<p>“No podría dar una respuesta acertada porque la doctrina no se ha tratado a fondo”.</p>
<p>“La Doctrina Damasco está pensada para todo los</p>	<p>“No han determinado los manuales de</p>

niveles”.	procedimientos tácticos”.
“Se debe comprender todos los niveles de la guerra para lograr influir en los niveles operacional y táctico”.	“Porque el nivel táctico es quien desarrolla las operaciones por ende su aplicabilidad debe ser a este nivel para el éxito de las operaciones”.
“Crear conciencia de la responsabilidades, algunos aspectos importantes para el desarrollo de operaciones militares”.	“Será aplicable cuando sea bajada de nivel”.
“Si se aplica pienso que se trata de un tema más de organización y estandarización”.	“Podrá aplicarse cuando salgan los manuales tácticos alineados con los manuales fundamentales de referencia”.
“Se dan las pautas para el desarrollo de operaciones”.	“Damasco da los lineamientos a nivel estratégico, es decir unidades operativas mayores y menores, al bajarlo de nivel en las unidades tácticas no es posible aplicarla”.
	“Aún no se difunde y se capacita el manual”.

Fuente: Construcción propia.

En lo que respecta al respaldo jurídico que brinda la doctrina militar en el desarrollo de operaciones militares, el Mayor Jaime Amaya señala que lo más importante es que los oficiales, suboficiales y soldados conozcan la doctrina. La mayor preocupación es la falta de autoaprendizaje, teniendo en cuenta que este es el principal soporte de las operaciones militares.

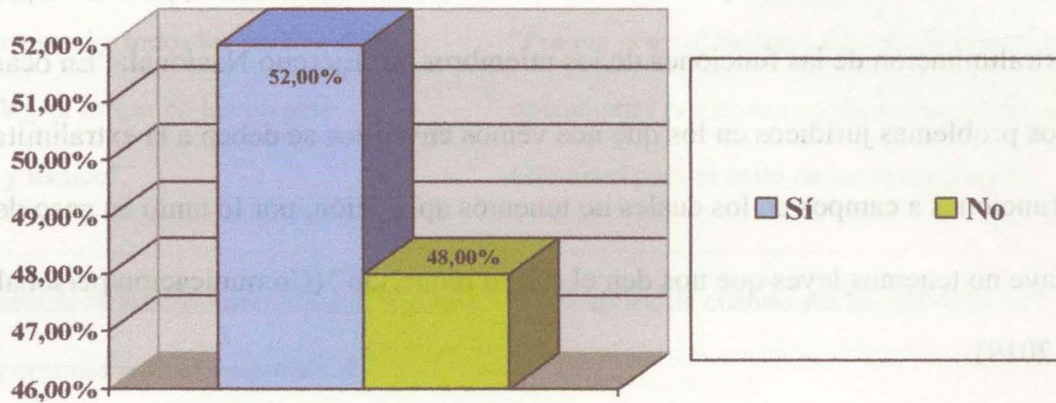
Entre tanto, el Teniente Coronel Gustavo Ospina afirma que lo más significativo es la capacitación en Derechos Humanos y en Derecho Internacional Humanitario, pues en la práctica existe una extralimitación de las funciones de los miembros del Ejército Nacional: “En ocasiones algunos de los problemas jurídicos en los que nos vemos envueltos se deben a la extralimitación de nuestras funciones a campos en los cuales no tenemos aplicación, por lo tanto en caso de un problema grave no tenemos leyes que nos den el apoyo requerido” (Comunicación personal, 29 de junio del 2019).

Frente a lo cual el Mayor Gómez, agrega que el respaldo jurídico para los militares que llevan a cabo operaciones militares son dos: conocer la normatividad y tener una ley de seguridad y defensa nacional: “Se necesita profundizar el Derecho Internacional Humanitario y los derechos humanos. Una vez identificado este conocimiento vamos a generar criterio suficiente en los líderes de pequeñas unidades para emplear la fuerza adecuadamente. Obviamente las leyes y tratados aún tienen vacíos porque el ambiente operacional es bien complejo y por ello se debe trabajar en solucionarlos”.

4.3.2. Debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico

El 52% de la muestra manifestó que la Doctrina Damasco presenta debilidades frente a su aplicabilidad en el desarrollo de las operaciones militares del nivel táctico, mientras que el 48% consideró que no existían fallas (Figura 10).

Figura 10. Debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico.



Fuente: Construcción propia.

Este resultado debe ser contrastado con el anterior, debido a que en este caso fueron más los encuestados que manifestaron fallas o debilidades en la aplicabilidad de la Doctrina Damasco, mientras que en el caso anterior la mayoría expresó que la doctrina era aplicable en el nivel táctico. Esto denota que, en la práctica, se han presentado inconsistencias en la puesta en marcha de la doctrina en las unidades tácticas, lo que por supuesto requiere de mayores escenarios de capacitaciones y sensibilización a los miembros del Ejército Nacional frente a este tema.

Del mismo modo, el Teniente Coronel Gustavo Ospina reconoce que la principal debilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico es la falta de entendimiento y estudio detallada de la misma por parte de los miembros de este tipo de unidades. Sumado a esto, las unidades tácticas no tienen los manuales de técnicas del Ejército Nacional que les brinden lineamientos claros y precisos acerca de la conducción de maniobra de las operaciones (Comunicación personal, 29 de junio del 2019).

En este sentido, el Mayor Jaime Amaya agrega que el problema ha sido la difusión de la doctrina, en otras palabras, que todo el personal de la institución lea y entienda Doctrina

Damasco, es un proceso lento (Comunicación personal, 26 de junio del 2019). En relación a este argumento, Gómez señala que la principal debilidad es el desconocimiento de la doctrina, y falta de sentido de pertenencia institucional frente al cambio que esta representa (Comunicación personal, 31 de julio del 2019).

Las justificaciones dadas por los participantes denotan una ausencia de manuales para el desarrollo de las operaciones militares en el nivel táctico que estén dentro del componente doctrinal de Damasco, y la falta de difusión y comprensión de los lineamientos de la actual doctrina. Por consiguiente, en la Tabla 4 se presenta los comentarios brindados por la muestra:

Tabla 4. Justificación sobre las debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico

EXISTEN DEBILIDADES	NO EXISTEN DEBILIDADES
“No han sido derogados los manuales”.	“Está aplicable a todo nivel”.
“Porque están empezando con este tema y su implementación”.	“Pienso que todas las transformaciones que se hagan en el Ejército a nivel táctico son para mejorar”.
“No garantiza ni respalda las operaciones militares en el nivel táctico”.	“Creería yo que nada es perfecto, pero si hay una realidad y es que se pensó y se planeó y se ejecutó de la mejor manera”.
“No hay alineación entre los planes operacionales y la doctrina anterior ya que estos están ni en	“Nos da una orientación, estandarización de procedimientos, compatibilidad de operaciones a

Damasco”.	nivel de fuerzas”.
“En la actualidad hay dualidad de aplicación de la doctrina”.	“Es el resultado de un trabajo conjunto”.
“Faltan los manuales de técnicas del Ejército, que nos darán esas pautas”.	“No, creo ya que se cuentan con mucho más tecnología que ayudó al desarrollo de la misma”.
“La gran debilidad es la difusión y el cambio de conciencia de los miembros de la institución”.	
“Debido al proceso de evolución existen algunos vacíos”.	
“No considero debilidades, la principal debilidad es no prepararse y desarrollar la doctrina. Sin embargo, existen unas mejoras, las cuales se están trabajando”	
“Porque al momento que se logre su aplicabilidad, el nivel táctico dará los resultados que se prevean al nivel operacional, el éxito debe ser que se logre su aplicabilidad e implementación de la doctrina como tal, porque en sectores aún no se ya difundido y pues no aplicado porque se	

desconoce”.

“No se aplica”.

“Debe ser más clara en el momento de establecer parámetros”.

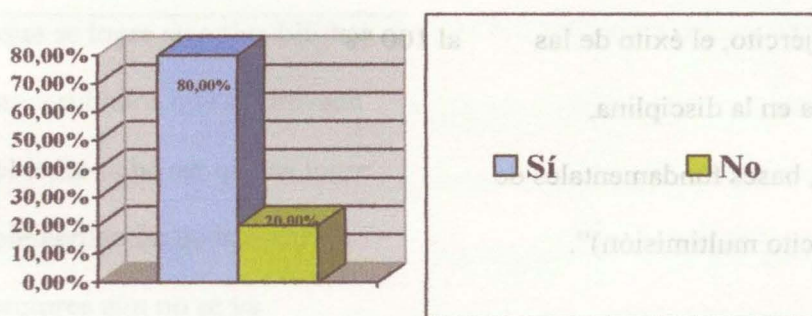
“Falta de difusión”.

Fuente: Construcción propia.

4.3.3. Fortalezas de la Doctrina Damasco en el nivel táctico el desarrollo de operaciones militares

En este ítem los encuestados debieron valorar qué tanto la Doctrina Damasco fortalecía en el nivel táctico, el desarrollo de las operaciones militares. Si bien los resultados son contradictorios frente a la pregunta anterior, un 20% consideraron que no le aportaba, mientras que un 80% manifestó que sí lo hacía (Figura 11).

Figura 11. La Doctrina Damasco fortalece en el nivel táctico el desarrollo de operaciones militares.



Fuente: Construcción propia.

Al entender la doctrina como la ruta a seguir en cuanto a normas, dogmas y lineamientos estratégicos, es coherente comprender por qué la mayoría de los encuestados percibieron en

Damasco el fortalecimiento de las operaciones en el nivel táctico. Por tanto, el hecho que existan fallas en su aplicación, no quiere decir que los propósitos perseguidos en los manuales que contiene la actual doctrina, no busquen respaldar al soldado en el área de operaciones y orientarlo en su labor constitucional.

En este sentido, los encuestados explicaron que esta respuesta se debe a que la doctrina es la ruta que le permitirá a los militares inclinar la balanza a su favor, y con base en la transformación del Ejército Nacional se podrá llegar al éxito de las operaciones. En la Tabla 5 se muestran los comentarios dados:

Tabla 5. Justificación sobre el fortalecimiento de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares

DAMASCO FORTALECE LAS OPERACIONES	DAMASCO NO FORTALECE LAS OPERACIONES
<p>“El conocimiento de la doctrina permite que quien desarrolle operaciones militares tener la hoja de ruta que le permitirá inclinar la balanza a su favor”.</p>	<p>“No hay una línea clara que oriente a las unidades tácticas”.</p>
<p>“Por supuesto, la Doctrina Damasco se basa en cambiar y transformar el Ejército, el éxito de las operaciones tácticas se basa en la disciplina, entrenamiento y el cambio, bases fundamentales de la Doctrina Damasco (Ejército multimisión)”.</p>	<p>“Todavía falta en fortalecer para aplicar la doctrina al 100 %”.</p>
<p>“Con una buena difusión y capacitación aporta al mejor desempeño”.</p>	<p>“Falta más minucias”.</p>
<p>“Con el enfoque que tiene, dará fortalezas para</p>	

contrarrestar las diferentes amenazas existentes”.

“La estandarización de la fuerza genera la unificación de criterios operacionales”.

“Organiza, Direcciona y Contribuye al mando y control.”

“Nos da una orientación, estandarización de procedimientos, compatibilidad de operaciones a nivel de fuerzas”.

“Sí, porque se cuentan con muchos medio para su aplicabilidad”.

“Porque el conocimiento de la doctrina nos blinda en aspectos jurídicos y pues sería la aplicabilidad en busca del logro de los objetivos, pues no podemos seguir combatiendo a ciegas sin tener un sustento y asiento doctrinal”.

“Porque al momento que se logre su aplicabilidad, el nivel táctico dará los resultados que se prevean al nivel operacional, el éxito debe ser que se logre su aplicabilidad e implementación de la doctrina como tal, porque en sectores aún no se ya difundido y pues no aplicado porque se desconoce”.

En relación a las fortalezas de la Doctrina Damasco, el Teniente Coronel Gustavo Ospina considera que ésta le brinda al militar una visión más clara del rol que desean asumir en las unidades, y le facilita las herramientas para enmarcar sus esfuerzos y capacidades en objetivos puntuales (Comunicación personal, 29 de junio del 2019).

Del mismo modo el Mayor Jaime Amaya destaca las posibilidades que ofrece la doctrina en el desarrollo de las operaciones militares por medio de: “Muchas más herramientas, ofrece una jerarquía y experiencias aprendidas de más de cincuenta años de conflicto, una doctrina estandarizada internacionalmente y una caja de herramientas para desarrollar operaciones” (Comunicación personal, 26 de junio del 2019).

Para Omar Gómez la principal fortaleza es la construcción teórica y conceptual de la doctrina donde se encuentra que la acción unificada no es solo un esfuerzo armado sino que involucra a actores institucionales en pro de proteger los intereses de la nación (Comunicación personal, 31 de julio del 2019).

5. Alternativas para la apropiación y sostenimiento de la Doctrina Damasco en el nivel

táctico

En este punto será necesario tener en cuenta que todo proceso de aprendizaje genera transformaciones sistemáticas en los individuos, y por lo general, se da de manera gradual y ascendente. Sin embargo, como ya se ha insistido con anterioridad, la doctrina es la base fundamental de toda institución militar y por ende, es el soporte y respaldo del Ejército Nacional de Colombia para desarrollar sus operaciones militares con legitimidad desde todos los niveles del mando: estratégico y operativo.

Por tanto, al sufrir una reforma, la importancia del aprendizaje por parte de sus miembros debe ser una prioridad que no se puede quedar únicamente en la lectura de los manuales sino que se requiere de un ejercicio de formación y sensibilización respecto al tema, puesto que es un cambio al interior de una organización y es allí donde se demuestra la coherencia entre el ser y el hacer de ésta.

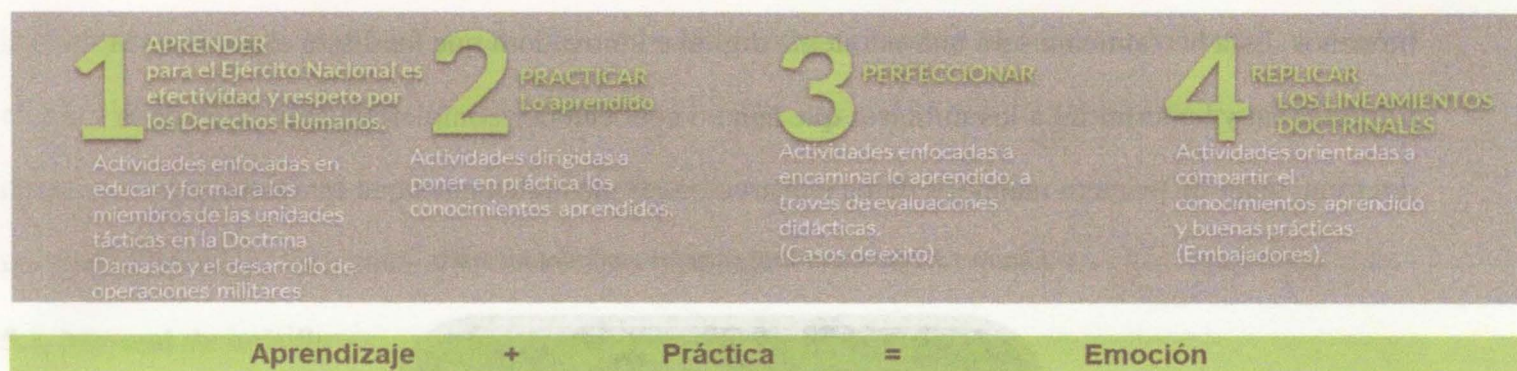
En entrevista con el Mayor Jaime Amaya se pudo evidenciar la necesidad de entender la doctrina como la hoja de ruta del Ejército Nacional, y en su consideración, deben ser los miembros de la institución los primeros en entenderla, por eso existen importantes recursos para lograrlo, como el hecho de que sea la primera vez que la Doctrina Damasco sea un documento público en el país ya que se puede descargar de la página web (Comunicación personal, 26 de junio del 2019). A lo cual el Teniente Coronel Gustavo Ospina agrega que es necesario que las unidades tácticas sean capacitadas en la Doctrina Damasco, con el fin de que sea aplicable y comprendida, y no se quede únicamente en el papel (Comunicación personal, 29 de junio del 2019).

Siendo así, y de acuerdo con los hallazgos de la presente investigación entre las alternativas claves para dar a conocer la Doctrina Damasco y sus lineamientos al interior de las unidades tácticas se plantea una estrategia de aprendizaje, acompañada de herramientas innovadoras, que en la práctica superen el ejercicio de las capacitaciones que se llevan a cabo en las unidades y que en algunos casos no son totalmente efectivas, dado que el proceso de aprendizaje de cada militar es diferente y a veces se queda la doctrina escrita.

Por consiguiente, lo que se pretende es garantizar una etapa de apropiación y conocimiento de la Doctrina Damasco por parte de los miembros del nivel táctico del Ejército Nacional, que son quienes llevan a cabo las operaciones militares. Para lograrlo se plantean algunas alternativas en el marco de una estrategia basada en un componente de comunicaciones y endomarketing. El endomarketing es referenciado en el ámbito corporativo, como una manera de hacer mercadeo interno, es decir, alinear a toda la institución en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.

En la siguiente figura 12 se trata de describir la importancia de enlazar ambos elementos, destacando la importancia del tema de los Derechos Humanos y la Doctrina Damasco, bases claves para comprender y garantizar la legitimidad de la institución. Primero, hay que tener en cuenta que existe un ejercicio de educación para los miembros de las unidades tácticas, concibiendo el aprendizaje al interior del Ejército Nacional como un proceso que les permitirá a los militares ser más efectivos. Luego, llega la fase de poner en práctica todos los conocimientos aprendidos, los cuales posteriormente serán perfeccionados y replicados entre los pares de la institución.

Figura 12. Pasos para la metodología de endomarketing y comunicación.



Fuente: Construcción del Autor.

5.1. Aplicación en medios digitales

Se plantea en esta propuesta la posibilidad de comunicar, socializar enseñar la Doctrina Damasco en medios digitales, ya que esa es una manera eficiente para difundir los manuales de operaciones que se han generado y que le permite al personal de la Fuerza acceder con mayor facilidad y claridad a estos temas.

Por medio del equipo de la sección de personal y de la sección de operaciones – instrucción y entrenamiento de las unidades, se pondrá en práctica las alternativas propuestas: un *microlearning*, un ejercicio de lecciones aprendidas, difusión de contenidos y mensajes claves, casos de éxito, replicadores de la información y un producto tangible que quedará para cada uno de los militares.

Los oficiales o suboficiales de esta área de las unidades tácticas tendrán la función de monitorear y garantizar que sus miembros participen en dichas actividades de aprendizaje, junto con una importante labor de sus comandantes de desplegar y darle sostenibilidad a dicha información.

Lo primero que se llevará a cabo será la realización de una aplicación web o un *microlearning* con la información detallada de la Doctrina Damasco, enfatizando en lo concerniente al

desarrollo de las operaciones militares de este nivel de mando y el respeto por los derechos humanos. Esta herramienta será una estrategia digital e innovadora que facilitará el acceso a la información y le permitirá a los militares que aún no conocen por completo la aplicación de la doctrina, tener de primera mano los datos e instrucciones más relevantes que ésta tiene.

Figura 13. Microlearning para las unidades tácticas.



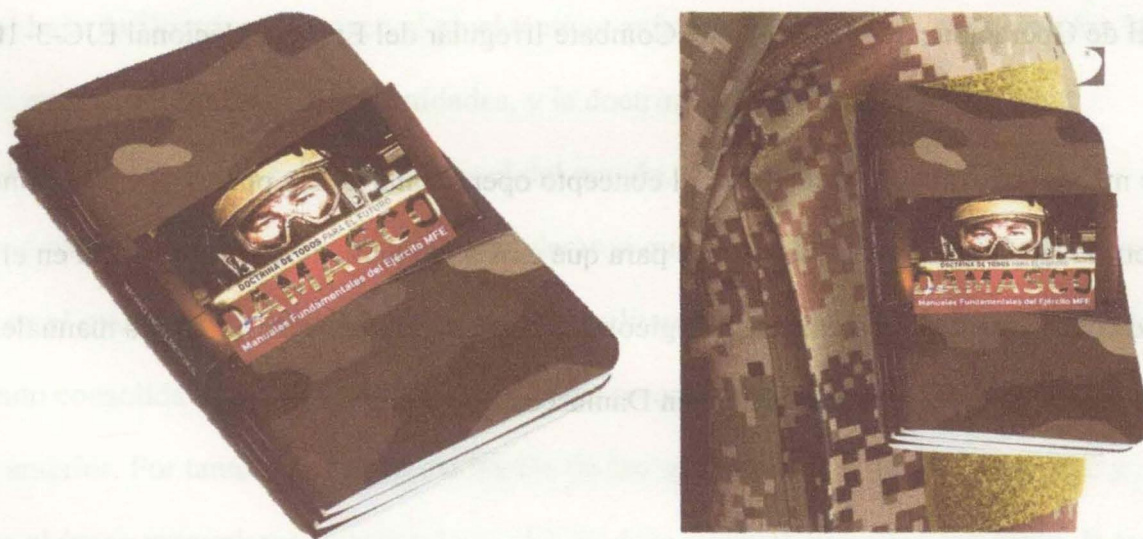
Fuente: Construcción propia del Autor.

A su vez, por medio de un ejercicio de lecciones aprendidas se realizarán talleres al interior de las unidades. En este caso si se pueden llevar a cabo cursos de capacitación de acuerdo a los ciclos y tiempos de las unidades, éstos deberán ser evaluados y tendrán que tener incluidos casos de éxito y error, llevando la teoría de la doctrina militar a la práctica, para que los militares puedan comprender los cambios y alcances de la misma.

5.2. Manual de bolsillo

Se propone trabajar en la elaboración de un manual de bolsillo con los elementos claves para la comprensión de la Doctrina Damasco y los referentes para ampliar dicha información y definiciones claves que los comandantes puedan consultar en determinada situación. La idea es que este manual sea del tamaño del bolsillo de los uniformes, deben estar enmarcados en los Derechos Humanos y se busca con esta herramienta que se vuelva una insignia para que el soldado tenga claro en la práctica cual es la ruta a seguir en el marco de una operación militar, resolviendo dudas y aclarando procedimientos.

Figura 14. Manual de bolsillo sobre la Doctrina Damasco.



Fuente: Construcción propia del Autor.

Finalmente, y en contraposición a las dudas del personal de operaciones en lo referente a la Doctrina Damasco, los resultados de esta plataforma de formación y aprendizaje debe ser difundida al público externo con el fin de fortalecer la buena imagen del Ejército Nacional como institución garante de los Derechos Humanos, y su vez, bajo el propósito de visibilizar el esfuerzo del personal militar en mejorar sus procedimientos, técnicas y prácticas bajo una comprensión clara de la doctrina y su respectiva aplicación bajo estándares de coherencia y transparencia.

5.3. Documentos oficiales

Se recomienda al mando superior, emitir un documento donde establezcan directrices claras a los comandantes de unidades tácticas en la aplicabilidad de la Doctrina Damasco, ya que se desconoce y existen inquietudes al momento de plasmar conceptos en las órdenes de operaciones, teniendo en cuenta que los conceptos doctrinales utilizados en los planes operacionales emitidos por las unidades operativas menores y mayores hacen referencia a la Doctrina Damasco, y al momento de emitir las ordenes de operaciones se utilizan aún conceptos del Manual de Operaciones y Maniobras de Combate Irregular del Ejército Nacional EJC-3-10-1).

De este modo, se recomienda mantener el concepto operacional de los planes de operaciones con la Doctrina que aún se mantiene vigente para que exista concordancia y trazabilidad en el momento de bajar de nivel los planes estratégicos hasta que se terminen de editar los manuales de técnicas y procedimientos consolidados en Damasco.

6. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el nivel de la estrategia analizada desde la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares fue el táctico, se pudo determinar por medio de los hallazgos obtenidos en la presente investigación, que este nivel de mando del Ejército Nacional aún debe basarse en el Manual de Operaciones y Maniobras de Combate Irregular del Ejército Nacional EJC-3-10-1, puesto que aún este tipo de unidades no cuentan con las herramientas doctrinales para bajar de nivel la actual doctrina institucional. Si bien hay conceptos en Damasco que pueden ser tenidos en cuenta como: atención en desastres naturales y/o Apoyo de la Defensa de la Autoridad Civil (ADAC), aún los manuales ejecutorios para orientar a los comandantes y miembros de las unidades tácticas se encuentran en construcción.

Si bien los lineamientos teóricos y conceptuales de la Doctrina Damasco representan un giro importante en cuanto a la transformación y mejoramiento de la doctrina del Ejército Nacional para lograr que en ésta exista una estandarización y alineación de conceptos nacionales e internacionales, junto con un respaldo que oriente la labor de los soldados en el desarrollo de su misión, al bajar la Doctrina Damasco al nivel táctico, existe un limitante, quienes ejecutan la estrategia operacional están en estas unidades, y la doctrina como tal, no contiene los lineamientos para llevarla a cabo en este nivel del mando.

Los miembros de las unidades tácticas consideraron que la Doctrina Damasco sí puede ser aplicada en el marco del desarrollo de operaciones militares que llevan a cabo, sin embargo hasta el momento consolida solamente aquellos elementos o conceptos que no están soportados en la doctrina anterior. Por tanto, en el nivel ejecutorio de las operaciones, es decir, compañías y pelotones el único manual que es aplicado es el 3-10-1 de combate irregular. Por tanto, la mayor

preocupación en este campo es que los militares desconozcan su doctrina sabiendo que ésta es el principal soporte para las operaciones militares.

Entre los encuestados también se pudo corroborar la ausencia de manuales para el desarrollo de las operaciones militares en el nivel táctico que estén dentro del componente doctrinal de Damasco, y la falta de difusión y comprensión de los lineamientos de la actual doctrina.

En relación a las fortalezas los encuestados manifestaron afinidad con un cambio doctrinal que dé respuesta a las transformaciones de la amenaza, por ello consideran tan importante su adecuada difusión, comprensión y conocimiento en este nivel del mando que es él que en la práctica ejecuta las operaciones.

De ahí que entre las alternativas planteadas se hubiese postulado herramientas tecnológicas para sensibilizar y apropiar la Doctrina Damasco en el Ejército Nacional, seguido de un manual orientador para los comandantes y la generación de documentos oficiales que aclaren en las unidades tácticas el alcance de la aplicabilidad de la doctrina con el fin de mantener la concordancia y trazabilidad en el momento de bajar de nivel los planes estratégicos, hasta que se terminen de editar los manuales de técnicas y procedimientos.

7. Referencias

- Alsina, G. (2017). *Diccionario ABC*. Definición de Doctrina Militar. Recuperado el 12 de abril del 2019 de la página web: <https://www.definicionabc.com/historia/doctrina-militar.php>
- Álvarez, C. et al. (2017). *Escenarios y Desafíos de la Seguridad Multidimensional en Colombia*. Escuela Superior de Guerra. Bogotá, Colombia.
- Álvarez, C., Corredor, C., y Vanegas, O. (2018). *La "Gran Estrategia": instrumento para una política integral en seguridad y defensa*. Escuela Superior de Guerra. Bogotá, Colombia.
- Álvarez, J. (2018). *El uso de la fuerza en las operaciones militares terrestres defensivas: implicaciones jurídicas para el estado colombiano y sus agentes*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Amaya, J. (26 de Junio de 2019). Doctrina Damasco. (Ó. Silva, Entrevistador).
- Arévalo de León, B. (1998). Doctrina Militar. En B. Arévalo de León, *Sobre arenas movedizas, sociedad, estado y ejército en Guatemala*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Guatemala.
- Arroyave, M., y Vásquez, D. (2017). Operaciones para el mantenimiento de la paz y operaciones internacionales de. En N. Martínez, *Políticas Públicas De Seguridad y Defensa: Herramientas en el marco del postconflicto*. Escuela Superior de Guerra. Bogotá, Colombia.
- Barrero, D., Baquero, F., y Rodríguez, A. (2018). *La Seguridad Multidimensional y el Poder Aéreo: doctrinas de la OEA y Fuerza Aérea para fortalecer el desarrollo de la seguridad y la defensa. ¿Cuál es el nuevo panorama de Colombia?* Revista Ciencia y Poder Aéreo. Bogotá, Colombia.

- Calduch, R. (1993). *Capítulo 4. Los conflictos armados y la política internacional*. Dinámica de la Sociedad Internacional en Madrid. Madrid, España-
- Calvo, J. (2002). La doctrina militar terrestre norteamericana. Recuperado el 5 de mayo del 2019 de la página web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-evoluci%C3%B3n-de-la-doctrina-militar-norteamericana-en-el-periodo-de-entreguerras-ii>
- Colom, G. (2014). *La revolución militar posindustrial*. Revista de Estudios Sociales. Bogotá, Colombia.
- Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). (2016). *Manual de Normas Internacionales que rigen las Operaciones Militares*. Recuperado el 22 de junio del 2019 de la página web: <https://www.icrc.org/es/publication/manual-de-normas-internacionales-que-rigen-las-operaciones-militares>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Capítulo 7: De la fuerza pública*. Bogotá, Colombia.
- Cubides, J., y Garay, C. (2013). Hacia la construcción de un estado del arte de la seguridad y defensa nacional en Colombia. *Revista científica General José María Córdova*. Bogotá, Colombia.
- Díaz , A., y Sánchez, F. (2004). *Geografía de los Cultivos Ilícitos y Conflicto Armado en Colombia*. Crisis States Programme. Londres.
- Díaz, J. M., y Amador Cabrera, C. J. (2017). El rol del ejército frente a las amenazas tradicionales, en el contexto colombiano de cara al Siglo xxi. En *Escuela Superior de Guerra, Naturaleza de la guerra, terrorismo y nuevas amenazas*. Bogotá, Colombia.
- Dockendorf, A., y Duval, T. (2013). Una mirada a la seguridad internacional a la luz de las estrategias de seguridad nacional. *Revista Estudios Internacionales*. Santiago de Chile, Chile.

- Dufort, P. (2017). El Legado Reflexivo de Carl Von Clausewitz componente doctrinal y político para Damasco. *Experticia Militar*. Bogotá, Colombia.
- Ejército de Chile. (2010). Los Medios de la Defensa Nacional. Recuperado el 5 de junio del 2019 de la página web: <https://www.defensa.cl/media/LibroDefensa.pdf>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017a). *Manual Fundamental del Ejército 3-0 Operaciones*. Bogotá, Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017b). *Manual Fundamental del Ejército MFE 1-01*. Bogotá, Colombia.
- El Tiempo. (2015). *¿Qué implica el cambio en la doctrina militar?* Recuperado el 12 de abril del 2019 de la página web: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16387028>
- Francesh, M. et al. (2009). Informe sobre conflictos derechos humanos y construcción de paz. Icaria Editorial. Barcelona, España.
- Freedman, L. (1992). *La evolución de la estrategia nuclear*. Ministerio de Defensa. Madrid, España.
- Forero, M. (2017). *La fuerza pública colombiana en la construcción de paz: ética de la praxis doctrinal*. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.
- Hamui, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Revista Investigación en educación médica*. México.
- López, A. (1993). La Historia Militar entre Renovación. *Revista Manuscripts*. Barcelona, España.
- Montero, L. A. (2017). El rol de la inteligencia y las operaciones para los desafíos estratégicos. En e. a. José Vicente Ávila, *Los Ejércitos y el Sistema Internacional Contemporáneo nuevas amenazas, tendencias y desafíos*. Libros Escuela Superior de Guerra. Bogotá, Colombia.

- Moskos, C. (1991). *The Military: More than Just a Job.*: Libros militares de Brassey's. Nueva York, Estados Unidos
- Ospina, G. (2019). Aplicación de la Doctrina Damasco en las unidades tácticas. (Ó. Silva, Entrevistador).
- Rojas, J. (s.f.). *Diagnóstico Doctrina del Ejército*. Recuperado el 5 de junio del 2019 de la página web:
file:///C:/Users/home/Downloads/DIAGNO%CC%81STICO%20DOCTRINA%20EJE%CC%81RCITO.pdf
- Rojas, P. (2016). *¿Qué no es el Mando Tipo Misión?* Recuperado el 5 de junio del 2019 de la página web: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16778010>
- Rojas, P. (2017a). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*. Bogotá, Colombia
- Rojas, P. (2017b). *Doctrina interoperable y de estabilidad*. Recuperado el 6 de febrero del 2019 de la página web: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16795383>
- Salvi, V. (2013). Ejército y Nación: Un estudio sobre las estrategias de inscripción de lo/as oficiales del Ejército Argentino en la comunidad nacional. *Revista Sociohistórica*. Argentina.
- Soares , D., Murillo, D., Romero, R., y Millán, G. (2014). Amenazas y vulnerabilidades: las dos caras de los desastres en Celestún, Yucatán. *Revista Desacatos*. México.
- Smith, D. (2000). *Tendencias y causas del conflicto armado*. Londres: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management Sorj, B. (2005). Seguridad, seguridad humana y América Latina. *Revista Internacional de Derechos Humanos*. España.

Stein, T. (2002). Rol de las Fuerzas Armadas en el Orden Constitucional de Alemania. *Revista*

Ius et Praxis. Talca, Chile.

.....	Lista de siglas y abreviaturas
.....	ADAC - Apoyo de la Defensa de la Autoridad Civil
.....	CICR - Comité Internacional de la Cruz Roja
.....	DIH - Derecho Internacional Humanitario
.....	EJC - Ejército Nacional de Colombia
.....	FARC - Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
.....	GAO - Grupos Armados Organizados
.....	GDO - Grupos Detentadores Organizados
.....	MTM - Mando Tipo Misión
.....	OTAN - Organización del Tratado del Atlántico Norte
.....	UAC - Unidades de Armas Combinadas
.....	Estado de Tablas
.....	Tabla 1. Clasificación jerárquica de la doctrina
.....	Tabla 2. Justificación sobre la utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico
.....	Tabla 3. Justificación sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico
.....	Tabla 4. Justificación sobre las debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico
.....	Tabla 5. Justificación sobre el fortalecimiento de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares

8. Listado de siglas, tablas y figuras

Listado de siglas y abreviaturas

ADAC - Apoyo de la Defensa de la Autoridad Civil.

CICR - Comité Internacional de la Cruz Roja.

DIH - Derecho Internacional Humanitario.

EJC – Ejército Nacional de Colombia.

FARC – Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

GAO – Grupos Armados Organizados.

GDO – Grupos Delincuenciales Organizados.

MTM - Mando Tipo Misión.

OTAN - Organización del Tratado del Atlántico Norte.

UAC - Unidades de Armas Combinadas.

Listado de Tablas

Tabla 1. Clasificación jerárquica de la doctrina	22
Tabla 2. Justificación sobre la utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico.	36
Tabla 3. Justificación sobre la aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico.	39
Tabla 4. Justificación sobre las debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico	43
Tabla 5. Justificación sobre el fortalecimiento de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares	46

Listado de Figuras

Figura 1. Rango de edad de los encuestados.	27
Figura 2. Género de los encuestados.	27
Figura 3. Rango militar de los encuestados.	29
Figura 4. Experiencia en operaciones militares.	30
Figura 5. Tiempo de experiencia en operaciones militares.	31
Figura 6. Capacitación previa en operaciones militares.	32
Figura 7. Capacitación en la Doctrina Damasco.	33
Figura 8. Utilidad de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares en el nivel táctico.	34
Figura 9. Percepción sobre Aplicabilidad de la Doctrina Damasco en el nivel táctico.	38
Figura 10. Debilidades de la Doctrina Damasco en el desarrollo de operaciones militares para el nivel táctico.	42
Figura 11. La Doctrina Damasco fortalece en el nivel táctico el desarrollo de operaciones militares.	45
Figura 12. Pasos para la metodología de endomarketing y comunicación.	51
Figura 13. Microlearning para las unidades tácticas.	52
Figura 14. Manual de bolsillo sobre la Doctrina Damasco.	53

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



201003081

