



Potenciando el poder marítimo colombiano desde la estrategia Naval : Javier Alfonso Jaimes Pinilla

**Javier Alfonso Jaime Pinilla**

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

2020

## POTENCIANDO EL PODER MARÍTIMO COLOMBIANO DESDE LA ESTRATEGIA NAVAL

Javier Alfonso Jaimes Pinilla

Escuela Superior de Guerra

### Resumen

175993

*El presente artículo presenta un análisis crítico de los elementos constitutivos del poder marítimo, intereses marítimos y poder naval. Empleando los requisitos fundamentales planteados por Alfred Mahan y modelos de análisis organizacional, se muestra la situación del poder marítimo colombiano. Se observa un poder marítimo desarrollado en algunos sectores más que otros, especialmente desde la constitución política de 1991 y un poder naval que ha sido determinante en el impulso de los intereses marítimos colombianos, especialmente desde que el proceso de planeación estratégica ha sido apropiado por el nivel estratégico de la institución.*

Bajo el concepto del Círculo Virtuoso de Seguridad y Desarrollo Marítimo y considerando los resultados del análisis realizado, se plantean unas líneas de acción estratégicas por las cuales desde la estrategia naval se puede acelerar el desarrollo de los intereses marítimos y la generación de conciencia marítima a nivel nacional. Para Colombia es pertinente y necesario que se asuman y exploten las condiciones marítimas que posee. La Armada de Colombia con sus aliados estratégicos es el principal instrumento con que cuenta el país para apalancar el desarrollo del poder marítimo colombiano.

Palabras claves: Poder Marítimo, Intereses Marítimos, Poder Naval, Conciencia Marítima y Planeación Estratégica.



## **Abstract**

*This article presents a critical analysis of the constituent elements of maritime power, maritime interests and naval power. Using the fundamental requirements raised by Alfred Mahan and models of organizational analysis, the situation of Colombian maritime power is shown. A maritime power developed in some sectors is observed more than others, especially since the Political Constitution of 1991 and a naval power that has been decisive in promoting Colombian maritime interests, especially since the strategic planning process has been appropriated by the strategic level of the Institution.*

Under the concept of the Virtuous Circle of Maritime Safety and Development and considering the results of the analysis carried out, strategic lines of action are proposed by which the development of maritime interests and the generation of maritime awareness at the national level can be accelerated from the naval strategy. For Colombia it is pertinent and necessary that it assume and exploit the maritime conditions that it possesses. The Colombian Navy with its strategic allies is the main instrument that the country has to leverage the development of Colombian maritime power.

**Key words:** Maritime Power, Maritime Interests, Naval Power, Maritime Awareness and Strategic Planning.

## Introducción

*“Es vital volcar la mirada de nuestro país hacia el mar impulsando la generación del círculo virtuoso de seguridad y desarrollo, que en el ámbito de la Estrategia Marítima se representa por los elementos constitutivos del Poder Naval y los intereses marítimos.”*

*Almirante Leonardo Santamaría Gaitán*

*Comandante Armada de Colombia (2015 – 2017)*

*Prólogo del libro Estrategia Marítima, Evolución y Prospectiva*

Colombia es un país bioceánico (Comisión Colombiana del Océano, 2016), sin embargo, históricamente el desarrollo socioeconómico del país ha sido en la Región Andina por encima de las regiones costeras, sobre todo porque la costa Caribe “fue la región más afectada por la independencia a causa del saqueo de los puertos, del descenso brutal de los intercambios comerciales con la metrópoli y de la crisis del sistema esclavista”, por otro lado la costa pacífica debido a las condiciones de pluviosidad y malas condiciones de habitabilidad cedía a Antioquia el desarrollo producto de la extracción aurífera (Goueset, 1998, p.67). En consecuencia, el desarrollo de las zonas costeras se rezagó con relación al resto del país. Parafraseando el pensamiento del Dr. Jorge Reynolds Pombo:

*“Es necesario que los colombianos tomemos conciencia de la gran importancia geopolítica, económica, estratégica y ambiental que nos ha sido conferida al contar con dos mares en nuestro territorio; apropiémonos por fin de ellos, relacionémonos con esta riqueza*



maravillosa y extendámosla a todo el país.” (CCO Comisión Colombiana del Océano, 2016).

El país se desarrolló de manera diferente a otros países de Suramérica, quizás a Gonzalo Jiménez de Quesada su afán de “encontrar oro en grandes cantidades y tomar distancia de territorios que dificultasen el asentamiento humano y la actividad agrícola, lo llevaría, a ascender por el Río Magdalena hasta la sabana cundi-boyacense entre 1537 a 1538, en donde encontraría un clima con una temperatura promedio que se asemejaba al otoño madrileño” (Álvarez Calderón, 2017, p. 317), o es posible que, siguieron los posicionamientos geográficos de las culturas aborígenes principales en cada uno de las regiones, que en este caso coincidiría con la ubicación de la cultura Chibcha.

Lo cierto es que, en un país con tierras fértiles, como las del altiplano cundiboyacense, los llanos orientales, el eje cafetero, el oriente antioqueño y las tierras medias del Valle del Cauca, no hubo necesidad inicial de que se hicieran a la mar para buscar recursos y puntos de comercio, ¡éramos autosuficientes! Cuando hubo la necesidad de buscar nuevos horizontes, el país entró tarde en la competencia por el empleo de las líneas de comunicaciones marítimas y el uso del océano con todos sus recursos; sin embargo, hay que reconocer que en las 3 últimas décadas ha habido un desarrollo importante de las actividades marítimas, tanto en el Caribe como en el Pacífico colombiano evidenciando la presencia de los temas marítimos por primera vez en el Plan Nacional de Desarrollo del 1990 -1994 como lo refleja el CN(RA) Samuel Rivera-Páez “Este PND fue el primero que advirtió la importancia de lo marítimo para el progreso del país al recalcar sobre la “falta de desarrollo de las obras de infraestructura que comunican sus centros productivos con los puertos”” (Uribe Cáceres, 2017, p. 42) .

En la actualidad, Colombia a través de la Política Nacional de los Océanos y Espacios Costeros<sup>1</sup> se ha planteado, al 2030, ser una Potencia Media Oceánica, que es aquel Estado con las capacidades marítimas para “la gestión integral del territorio, asegurándole la capacidad de proyección y participación decisiva en los escenarios internacionales; todo ello con el propósito de incrementar el bienestar de su población, aumentar el desarrollo sostenible y afianzar su capacidad de influencia regional” (CCO, 2018, p. 51).

De la misma forma, la Armada de Colombia tiene como visión institucional, al 2030, ser una Armada Mediana de Proyección Regional (Armada Colombia, 2019, p.12), es decir una marina que “posee la capacidad de proyectar la fuerza en océanos adyacentes y aunque pueden tener la capacidad de operar más lejos, no lo hacen de manera regular” (Escuela Superior de Guerra, 2017, p. 144).

De esta manera y de acuerdo al concepto de poder marítimo “definido como la capacidad de crear, desarrollar, explotar y defender los intereses marítimos de un país, tanto en la paz como en la guerra, pudiendo tener la habilidad de utilizar el mar en provecho propio” (Valdivia Correa & Ferrari De Lima, 2017, p. 103); se evidencian en el concepto los intereses marítimos, relacionados con los aspectos económicos, sociales y ambientales y el poder naval, relacionado con la Marina de Guerra.

En consecuencia, se ve que los dos elementos constitutivos del poder marítimo colombiano se han planteado al 2030, metas complementarias y con un mismo fin en el marco del círculo

---

<sup>1</sup> “La PNOEC es la carta de navegación que le permite al país direccionar y promover sus intereses marítimos, generando un espacio que busca reconocer las distintas acciones de todos los sectores del Gobierno y de la sociedad, en procura del reconocimiento del mar, las costas y regiones insulares como parte constitutiva del Estado colombiano” (Comisión Colombiana del Océano, 2020).



virtuoso de seguridad y desarrollo en el escenario marítimo<sup>2</sup>: por una parte, impulsar las actividades marítimas generando bienestar y desarrollo para la comunidad marítima y las poblaciones costeras; por otra parte, conformando un poder naval acorde a los intereses marítimos con la capacidad de protegerlos permitiendo el desarrollo eficiente y sostenible de la economía marítima.

En el presente artículo, se emplea el método de análisis deductivo descriptivo para revisar el estado del Poder Marítimo colombiano, bajo los seis requisitos<sup>3</sup> planteados por el Almirante Mahan. Se evidencia como se perdió prácticamente todo el siglo XX en el desarrollo de los factores planteados por Mahan. El hecho que un país no cuente con los requisitos para ser una potencia marítima, no quiere decir que no pueda trabajar para subsanar sus debilidades.

Además, se evalúa el aporte o nivel de influencia de la Armada de Colombia en el desarrollo de los intereses marítimos colombianos y al mismo tiempo se realiza una caracterización de la institución, siguiendo el modelo de Kast y Rosenzweig para el análisis interno y el de Collette et Schneider para el análisis externo, mostrando las potencialidades con las cuales cuenta para alcanzar su visión estratégica, pero también evidenciando las posibilidades que tiene para impulsar el desarrollo sostenible del océano.

Con base en todo lo anterior, se articula la pregunta de investigación, ¿Cómo se puede dinamizar desde la Armada de Colombia el poder marítimo colombiano en la siguiente década? En concordancia, se plantean algunas líneas estratégicas, por medio de las cuales, desde la

---

<sup>2</sup> Geoffrey Till plantea en su obra *Seapower* un círculo virtuoso de seguridad compuesto por 4 elementos: El comercio marítimo, los recursos marítimos, el poderío marítimo y la supremacía marítima (Ehrlich, 2017, p. 7).

<sup>3</sup> El Almirante Mahan planteó que los países que quisieran adquirir el Poder Marítimo debían tener seis requisitos fundamentales: La situación geográfica, la configuración del territorio, la extensión del país, la población, el carácter nacional y la clase de gobierno (Terzago, 2006).

estrategia naval, se contribuya al desarrollo del Poder Marítimo. Resulta claro que el desarrollo de los intereses marítimos es una responsabilidad de diferentes niveles del Estado y que la Armada de Colombia ha sido la gran impulsora del desarrollo de la mayoría de estos. En ello, ha sido clave el apoyo conceptual en las teorías de Ken Booth referente al triángulo de roles de las marinas en la actualidad, donde hace referencia al rol militar, rol policial y rol diplomático (Uribe, Diaz, & Rodríguez-Ruiz, 2015, p. 97). Este modelo ha sido adoptado por la Armada de Colombia y que desarrollando una serie de capacidades de empleo dual de los medios, tal y como se planteó en los conceptos rectores de la transformación de la Armada (Armada Nacional, 2016).



## 1. Análisis del poder marítimo colombiano considerando los postulados del Almirante Mahan.

Alfred Mahan es uno de los más reconocidos pensadores sobre estrategia marítima y su obra “The influence of Sea Power upon history” ha sido determinante en el desarrollo y expansión de la Marina de Estados Unidos desde mediados del siglo XIX, sin embargo, aunque han surgido nuevos pensadores, sus postulados siguen siendo vigentes y tomados en cuenta por referentes modernos en la estrategia marítima como Geoffrey Till, Richard Hill y Ken Booth. Ellos lo han referenciado y ampliado el alcance de su obra tomando como base las nuevas tecnologías y las condiciones políticas, sociales y económicas actuales (Uribe Sergio, Diaz Johnny, & Rodríguez Ruiz Mauricio, 2016).

Resulta pertinente, a la luz de los postulados de Mahan, entender la situación de Colombia y como se ha venido desarrollando, pero todo esto considerando que “el futuro es la razón de ser del presente” (Godet & Durance, 2011, p. 13) y que el hecho de que un país no haya desarrollado en buen nivel estos factores no quiere decir que no pueda hacer nada para desarrollarlos. Esto marca una pauta importante para acelerar el camino que ha tenido el país marítimo de las últimas décadas.

Para Mahan el dominio del mar es la clave del poder, por lo cual plantea tres postulados:

- 1) La nación que consiga el dominio del mar, en paz y en guerra, controlará el transporte marítimo, entendido bajo el precepto que el comercio marítimo era fundamental para el desarrollo de un país y que solo la libertad de navegación para los buques propios le permitirán asegurar ese comercio
- 2) Para dominar el mar es preciso tener y emplear el “Poder Marítimo”, alcanzándose este dominio a través del empleo de los buques de guerra y de los buques mercantes, de las bases navales y los

puertos comerciales y 3) El “Poder Marítimo” solo pueden conseguirlo los países que cumplan con seis requisitos fundamentales: La situación geográfica, la configuración y conformación física del territorio, la extensión del país, la población, el carácter nacional y la clase de gobierno (Terzago, 2006), bajo estas premisas se analizarán las condiciones de Colombia en relación con su poder marítimo.

### 1.1 Situación geográfica

Colombia se encuentra en la zona ecuatorial con costas sobre el Mar Caribe y el Océano Pacífico, adyacente al Canal de Panamá por el cual transita el 6% del comercio internacional (Barria, 2019), Su cercanía al Canal puede permitirle que sus puertos se constituyan como grandes HUB de Suramérica y el Caribe ya que es la conexión natural para el comercio entre Norteamérica y Suramérica. El país se ubica en una posición que le permite gravitar sobre el Mar Caribe y sus costas sobre el Océano Pacífico le dan una proyección sobre los puertos asiáticos.

Adicionalmente, la posición del Archipiélago de San Andrés y Providencia en la parte central del Caribe, le permite relacionarse con mayor naturalidad con los países del Gran Caribe y le da una mayor extensión de Zona Económica Exclusiva y plataforma continental con las riquezas que ello comprende.

### 1.2 Configuración y conformación física del territorio

Cuando Mahan se refiere a este requisito manifiesta que la morfología de las costas y la condición de sus puertos predispone la inclinación de su población por el mar y que en ocasiones cuando un país tiene muchos recursos no ve la necesidad de mirar hacia el mar, caso contrario en aquellos países que tienen escasez de recursos (Terzago, 2006, p.62). Colombia tiene 2.582 kilómetros de costa sobre el Mar Caribe, 532.154 km<sup>2</sup> de aguas jurisdiccionales, 29 municipios



costeros y 9 capitanías de puerto; y en el Pacífico cuenta con 1.589 km sobre el Océano Pacífico, 359.948 km<sup>2</sup> de aguas jurisdiccionales, 18 municipios costeros y 4 capitanías de puerto (Comisión Colombiana del Océano, 2020). Tiene adicionalmente puertos importantes como: Puerto Bolívar, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Coveñas, Turbo, Buenaventura y Tumaco. Sin embargo, Colombia es un país con muchas riquezas naturales, rico en recursos minero-energéticos. Según la Agencia Nacional Minera, Colombia tiene el 55% de la producción mundial de esmeraldas y en Latinoamérica es el primer productor de carbón, cuarto de níquel y sexto de oro, también se desarrollan proyectos de explotación de materiales de construcción, platino, sal, cobre, manganeso y uranio (Procolombia, 2016).

Cuenta a la vez, con diferentes climas que le permiten desarrollar cultivos diversos y una fauna variada que lo convierten en el segundo país con mayor biodiversidad del mundo (Ministerio de Ciencias, 2020). Esta gran riqueza natural nos lleva a entender, porqué el país en sus primeros años no necesitó abrirse al comercio mundial y se desarrolló privilegiando la región Andina sobre las regiones costeras. En general durante el siglo XIX se avanzó muy poco en la creación de una nación verdaderamente unificadas y se mantuvo un país con grandes diferencias sociales y regionales (Bushnell, 1994, p.191). Sin desconocer que a mediados del siglo XX hubo desarrollos portuarios interesantes en Barranquilla, Buenaventura y Cartagena como lo expresa Carlos Bell-Lemus “Para reducir la congestión en el puerto de Buenaventura, ocasionada por el aumento de exportaciones de café e importaciones de bienes de capital, el doctor Leyva obtuvo un crédito del BID, para mejorar las instalaciones portuarias de Barranquilla y Cartagena” (Bell-Lemus, 2008, p.70).

### 1.3 Extensión del País

En cuanto a la extensión del país hay que considerar no solo el territorio como tal, sino la densidad poblacional, es decir, si hay las personas suficientes para desarrollar y defender el país, incluyendo el desarrollo y la defensa del país marítimo. Colombia tiene 2.129.748 km<sup>2</sup> de los cuales 1.141.748 km<sup>2</sup> corresponden al espacio terrestre con 5 regiones diferentes; la Amazonia, la Orinoquía, los Andes, el Caribe y el Pacífico; adicionalmente tiene 658.000 km<sup>2</sup> en el mar Caribe y 330.000 km<sup>2</sup> en el Pacífico, lo que representa el 44,8% del territorio nacional (Martinez Cuesta, 2016, p. 46). Tiene un índice de desarrollo humano de 0,72 y Gini de 0,52 (PNUD Colombia, 2020). De acuerdo al censo 2018, son 48.258.494 colombianos, con una densidad poblacional de 44 habitantes/km<sup>2</sup>, el 51,2% son mujeres y el 48,2% hombres, el 68,2% se encuentra en edad productiva (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020). El 58,3% de la población que se encuentra concentrada en la Región Andina.

Lo que las cifras muestran es que el territorio marítimo es prácticamente de la misma extensión que el territorio continental, sin embargo, la población está concentrada en la región Andina, lo que evidencia que la cantidad de población que vive en las regiones costeras es bastante más baja que en el interior del país, ya que tan solo el 37,3% de la población vive en las regiones Caribe y Pacífico. Es poca la relación considerando que el territorio de los departamentos que conforman las regiones Caribe y Pacífico suman 262.256 km<sup>2</sup>, mientras que la región andina tiene un total de 282.540 km<sup>2</sup>, siendo en territorio la relación de 1.07 y en población de 1.56.

#### 1.4 Población

En cuanto a la población costera, se encuentra que en la Región Caribe hay 10,2 millones de personas que equivalen a un quinto de la población, y a pesar de que aporta el 15% del PIB Nacional, el 56,8% se consideran pobres y el 10,4% de los mayores de 15 años no sabe leer ni escribir; es importante resaltar que en San Andrés y Providencia hay un 40,84% de necesidades



básicas insatisfechas y una tasa de analfabetismo del 1,4%. En el Pacífico hay 7,9 millones de habitantes, lo que representa el 17% de la población nacional, no obstante, a que aporta el 13,4% del PIB, el nivel de pobreza alcanza el 41%, siendo de los más altos del país, un nivel de analfabetismo del 11,89%, adicionalmente el 85% de la población tiene necesidades básicas insatisfechas. Esta es la región con mayores retos sociales, económicos y de infraestructura por resolver (CCO - Comisión Colombiana del Océano, 2018, p. 19-21).

Según cifras de la Dirección General Marítima, en el 2016 hubo una participación de las actividades económicas conexas al sector marítimo que equivalieron a 119 billones de pesos lo que representó un 14% del PIB para ese año (DIMAR, 2017). En Colombia hay 14.252 personas que conforman la gente de mar, 2.557 de ellas tienen títulos de navegación internacional y 11.695 tienen licencia de navegación (Dirección General Marítima, 2020); aproximadamente 1.300 personas con empleos directos generados por las Sociedades Portuarias Regionales (Cámara Colombiana de Infraestructura, 2012, p.80) y cerca de 423.000 personas que en forma directa o indirecta dependen de la pesca y acuicultura (Valencia Pinzón, 2019, p.4). Si consideramos que en Colombia se encuentran empleadas aproximadamente 22 millones de personas, entonces tenemos que el 0,02% de los empleados colombianos están relacionados con actividades marítimas.

### 1.5 Carácter nacional

En relación al carácter nacional, éste comprende la disposición de su población para aprovechar económicamente la rentabilidad de las actividades marítimas. En el tema portuario, Colombia a partir de la ley 1 de 1991 dio un cambio a la política portuaria mediante la figura de concesiones, teniendo éstas resultados que les permiten ser referentes regionales. Durante el 2018 se movieron por los puertos 199,1 millones de toneladas, siendo el 85% por el Caribe y el 15% a través del Pacífico (Zona Logística, 2020). Colombia cuenta con diversas Sociedades Portuarias

Regionales privadas y terminales marítimos por los que se moviliza el 90% de la carga marítima del país, siendo las de Cartagena y Buenaventura las que se encuentran ubicadas en el cuarto y doceavo lugar en Latinoamérica (CEPAL , 2019).

Durante el 2018, se movilizaron por el Caribe un total de 1,8 millones de Teus, frente a 812.000 en la región Pacífica, para una participación de 69,8% y 30,2% respectivamente, frente al total de unidades de contenedores transportados (Cardona, 2018). Las exportaciones en contenedores se han incrementado un 11%, respecto al mismo periodo del año anterior, destacadas por el aumento en la demanda del mercado asiático con 14,5%, seguido de Europa con 13,7% y las Américas con 9,8% (Cardona, 2018).

La Autoridad Marítima en Colombia regula y promueve la Marina Mercante, la preparación de su gente de mar, y se apoya en la facultad de Marina Mercante de la Escuela Naval “Almirante Padilla” y los diferentes centros de formación para mantener el estándar internacional de las instalaciones portuarias y la gente de mar. En términos de buques mercantes, cuenta solo con 115 buques mercantes, 21 de carga general, 9 tanqueros y 85 de otras clasificaciones, a nivel mundial se encuentra en el lugar número 82 por cantidad de buques mercantes registrados (Central Intelligence Agency, 2020), lo que resulta en una desventaja estratégica ya que, limita en las decisiones sobre el transporte marítimo internacional. Esto también, afecta la representación del país en los organismos internacionales que tienen incidencia en los temas marítimos, toda vez, que el país no tiene el suficiente peso político en el sistema internacional. Esto, al mismo tiempo es una debilidad para la reserva estratégica de la Armada Nacional.

El sector astillero se ha desarrollado favorablemente en las últimas décadas, actualmente “existen 33 astilleros que generan cerca de 6.000 empleos directos y 4.000 empleos indirectos” (Restrepo Abondano, 2019); el gobierno nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y



Turismo ha trabajado en la promoción del sector astillero brindando “un apoyo adicional en competitividad y productividad con la puesta en marcha del programa Proastilleros, y el Programa de Transformación Productiva. Este tiene como fin reducir a cero el arancel para 395 subpartidas que Colombia no produce” (Restrepo Abondano, 2019), todos estos materiales son empleados en la reparación y mantenimiento de las naves. COTECMAR desde su creación en el 2000 ha dado saltos de innovación en diseño y construcción de buques, haciendo ventas en la región, como Brasil, Honduras y Guatemala (COTECMAR, 2020), en la actualidad el 80% de los ingresos operacionales de la industria astillera en Colombia son generados por COTECMAR (El Universal, 2017).

Parafraseando la Política Integral para el desarrollo de la pesca sostenible en Colombia publicada en el 2014, con proyección al 2032; los mayores problemas del sector son aquellos ligados a problemas en productividad y competitividad, la poca rentabilidad y la reducción en la disponibilidad de los recursos pesqueros (Ministerio de Agricultura, 2014, p.16). El tamaño del mercado de pesca anual es de 350.000 toneladas, lo que representa un rezago del sector con los países de la región, especialmente Ecuador, Perú, Chile y Argentina. Colombia actualmente importa el 70% del pescado que se consume en el país, adicionalmente la flota pesquera es cada vez más antigua y de menor tamaño (Portafolio, 2019).

El turismo como sector económico genera el 25% de la ocupación laboral del país, siendo el sector que más aporta en este sentido y son las zonas costeras las de mayor desarrollo turístico; el ecoturismo presentan un crecimiento anual del 6%, especialmente en el Parque Natural de Islas del Rosario y en el Parque Tayrona, de la misma forma se observa un crecimiento en el arribo de cruceros, especialmente a los puertos del Caribe (CCO - Comisión Colombiana del Océano, 2018, p. 30-32). En general, se observa un aporte importante de las regiones costeras al PIB Nacional,

un rezago en algunas actividades, complicaciones tributarias y legales en otros, siendo turismo, puertos y astilleros los que más se destacan.

### 1.6 Clase de gobierno

Finalmente, el último requisito es el relacionado con la clase de gobierno, y considerando que Colombia es una república, la voluntad y carácter se debe reflejar a través de su ordenamiento jurídico y la real aplicación del mismo. En su tradicional respeto al derecho internacional consuetudinario<sup>4</sup> se han incorporado los principales preceptos de la CONVEMAR -Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar-, siempre bajo la luz de los intereses marítimos colombianos, más aún, teniendo en cuenta que Colombia es un país firmante de la Convención. Así mismo, se han dictado normas sobre delimitación del Mar Territorial, la Zona Económica Exclusiva y la Plataforma Continental de Colombia. También se han dictado reglamentaciones para la explotación de los recursos marinos y sobre mecanismos internacionales relacionados con el aprovechamiento, regulación y protección de las actividades marítimas (Uribe, Rodríguez-Ruiz, & Rivera-Páez, 2017, p. 18-36).

En 1969, se creó la Comisión Colombiana del Océano, órgano asesor del Gobierno colombiano en temas marítimos, costeros y antárticos, mediante la cual se coordina la Política Nacional de los Océanos, interrelacionando los diferentes ministerios que tienen injerencia en este escenario, sin embargo, solo hasta el 01 de julio de 2007 se dieron las condiciones políticas y técnicas para promulgar la primera Política Nacional de los Océanos y los Espacios Costeros (PNOEC). Por otra parte, aunque en varios de los Planes de Desarrollo de finales del siglo XX se

---

<sup>4</sup> Procedimiento espontáneo de elaboración de derecho internacional resultante del comportamiento de los estados. Descrita en el artículo 38 del Estatuto de la Corte Internacional de Justicia como "la práctica seguida por los sujetos internacionales que es generalmente aceptada por éstos como Derecho" (Carrillo Salcedo, 1991)



tocaron temas relacionados con el ambiente marítimo, solo hasta el Plan Nacional de Desarrollo del 2014 – 2018 se evidencia una mayor profundidad en los temas tratados, en parte a la participación en su estructuración de personal especializado (Uribe, Rodríguez-Ruiz, & Rivera-Páez, 2017, p. 37-49), y de una mayor coordinación con personal orgánico de la Armada Nacional, quienes tienen un conocimiento académico y experiencial sobre los temas relacionados con el escenario marítimo. La misma impresión queda al revisar el Plan Nacional de Desarrollo vigente 2018 – 2022.

El 02 de abril de 2020 se aprobó el CONPES “Colombia Potencia Bioceánica Sostenible 2030”, el cual busca “fortalecer la gobernanza en los océanos; reforzar la soberanía, defensa y seguridad marítima; fomentar el conocimiento, la cultura y la investigación en asuntos oceánicos; articular el desarrollo territorial y marino e impulsar las actividades económicas marítimas” (Vicepresidencia de Colombia, 2020). Todos estos documentos evidencian una mayor presencia de los temas marítimos en las políticas públicas colombianas, las cuales se pueden dinamizar en mejor forma manteniendo personal especializado en la estructuración de los planes de desarrollo a nivel nacional y con una mayor presencia de personal de la Armada de Colombia en estos procesos.

Una vez analizados los seis requisitos de Mahan, se puede encontrar que Colombia tiene unas condiciones geográficas que potencian su condición de poder marítimo, pero a la vez otras de índole social y económico que no contribuyeron a promover la vocación marítima colombiana. Los diferentes gobiernos de mediados del siglo XX promulgaron normativas que tuvieron como propósito el desarrollo de la actividad marítima, sin embargo es solo hasta las últimas décadas cuando se han incrementado las actividades portuarias y dinamizado el comercio exterior colombiano.

Adicionalmente, la Armada de Colombia ha participado en el diseño y estructuración de los últimos Planes de Desarrollo y en la generación de políticas públicas buscando el desarrollo de los intereses marítimos nacionales, para lo cual su participación en la Comisión Colombiana del Océano, su astillero COTECMAR y sus Escuelas de formación como Institutos de Educación Superior, resultan medios valiosos para que la Armada de Colombia pueda tener mayor influencia en el nivel político y económico nacional.

De acuerdo a lo expuesto, se observa que el país marítimo ha avanzado bajo las premisas del círculo virtuoso de seguridad y desarrollo en el ámbito marítimo; pero es necesario acelerar para alcanzar la visión de ser una potencia media oceánica, concepto expuesto por Geoffrey Till, en el cual "...se cataloga a un Estado que posee elevadas capacidades de poder marítimo nacional para la gestión integral del territorio, asegurándole la capacidad de proyección y participación decisiva en los escenarios internacionales" (CCO - Comisión Colombiana del Océano, 2018, p. 51).



## 2. Caracterización de la Armada de Colombia – Poder Naval

Teniendo en cuenta que en la Armada de Colombia se considera que el Poder Marítimo contiene dos elementos: “Los intereses Marítimos y el Poder Naval, donde el primero representa los aspectos económicos y sociales, mientras que el segundo, incluye a las Fuerzas y Bases Navales” (Armada de Colombia, 2018, p. 28), resulta imprescindible hacer la caracterización de la Armada de Colombia. Para ello, se van a emplear métodos de análisis organizacional, tanto en el ambiente interno como en el contexto externo. Se seguirá el modelo de Kast y Rosensweig, para el análisis interno, quienes “describen la organización como un sistema abierto, en relación dinámica con su entorno. El dinamismo de la relación resulta de la interacción de los subsistemas entre ellos mismos y de cada uno con el entorno” (Proulx, 2014, p. 37). Los subsistemas planteados son: razón de ser, estructural, tecnológico, psicosocial y de gestión. Teniendo en cuenta que los subsistemas se relacionan con el exterior se aplicará para el análisis externo el método de Collorette et Schneider para entender el entorno de la organización, esta metodología permite de una manera sencilla comprender tres niveles del entorno: inmediato, intermedio y tendencias globales (Proulx, 2014, p. 48).

La Armada de Colombia es una organización grande, con presencia en gran parte del territorio nacional, con profesionales de muchas áreas y con multifuncionalidad en su división organizacional. Los resultados de su misionalidad impactan directamente en el entorno y a la vez el entorno condiciona su actuar, por lo que estas metodologías resultan apropiadas para el entendimiento holístico de la organización.

## 2.1 Análisis Interno bajo el Modelo de Kast y Rosenzweig

El enfoque sistémico es el más utilizado y empleado para analizar las organizaciones, y se hace entendiendo que la organización es un sistema. Tal y como lo plantea Proulx citando a Bolman y Deal “Las organizaciones son complejas (numerosas y con múltiples personas y variables), sorprendentes (cada acción produce efectos inesperados), engañosas (no se ve ni se entiende lo que viene) y ambiguas (es difícil saber lo que pasa)” (2014, p. 23).

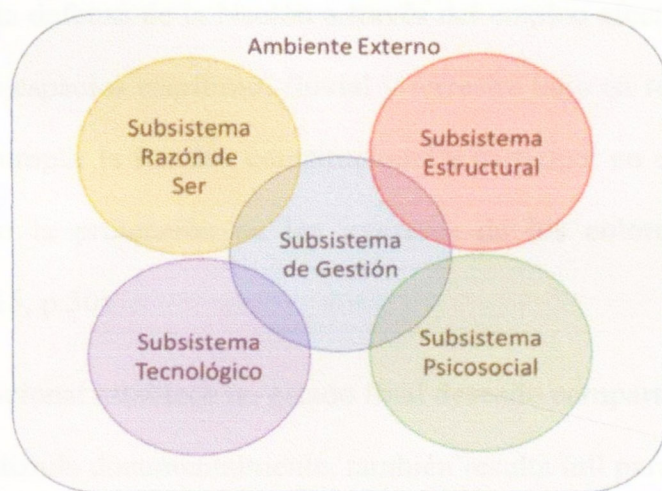


Figura 1. Modelo de Kast y Rosenzweig. Fuente: Elaboración propia

Considerando que el artículo de reflexión está orientado a la potenciación del poder marítimo colombiano, el análisis de la Armada de Colombia se concentrará en lo relativo con el escenario marítimo y se dejará de lado el escenario fluvial y terrestre donde también impacta el accionar institucional.

### 2.1.1 Subsistema Razón de Ser

Se trata de entender cuál es la razón de la existencia de la organización, que va más allá de lo que es la misión de la institución, e incluye lo que el personal entiende como la finalidad de la organización. En estructuras militares, donde la jerarquización es muy fuerte, resulta más sencillo



que todos sus integrantes conozcan la misión y que su divulgación constante, a través de esa línea jerárquica, por diferentes medios, permita su recordación, no en forma exacta pero si en forma conceptual. En otro tipo de estructuras es común que los procesos de planeación estratégica ayuden a consensuar y enfocar a la organización sobre su razón de ser. Dadas estas dos consideraciones, resulta para la Armada de Colombia más práctico alinearse con su misionalidad, la cual esta establecida como:

“Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y en la protección de los intereses de los colombianos” (Armada de Colombia, 2015, p.30)

La visión institucional establece un estado final deseado compartido por la organización y que se encuentra formalizado documentalmente, también resulta útil para entender la razón de ser de la Armada de Colombia.

“Para el año 2030 la Armada Nacional será una Armada mediana de proyección regional; con fuerza defensiva oceánica, garante de los intereses marítimos de la Nación y con capacidad de realizar operaciones de Seguridad Marítima dentro de la Zona Económica Exclusiva, Seguridad Fluvial y de Guerra Naval en los teatros de Operaciones establecidos, sirviendo de apoyo a la política exterior del gobierno nacional, así como contribuir al desarrollo tecnológico, científico, social y económico de la Nación” (Armada de Colombia, 2015, p.31)

Adicional a lo planteado en la misión y la visión institucional, la institución naval tiene como interés contribuir decididamente en la generación de conciencia marítima a nivel nacional, ya que como se observó en el análisis del poder marítimo colombiano, la Armada de Colombia ha participado en la generación de políticas públicas, que han sido encaminadas a contribuir con el desarrollo de los intereses marítimos colombianos.

Se encuentran formalizados los principios y valores institucionales en el Plan Estratégico Naval 2015 – 2018 y en el Plan de Desarrollo Naval 2030, que establecen el marco de comportamiento, virtudes éticas y morales que regulan el accionar de los individuos para lograr los objetivos institucionales. Finalmente, es importante mencionar el lema institucional “Protegemos el Azul de la Bandera” que es un mensaje de fácil recordación entre los miembros de la Armada de Colombia, pero que recoge la esencia de lo que es y para qué está el Poder Naval colombiano.

### 2.1.2 Subsistema estructural



Figura 2. Pentágono Naval (Armada de Colombia, 2015, p.18)



La estructura organizacional va más allá de la simple gráfica jerárquica organizacional e incluye la especialización del trabajo por área, la coordinación entre ellas y las líneas de autoridad y delegación. En este sentido, la Armada de Colombia ha derivado la teoría de Ken Booth relacionada con el triángulo de roles de las marinas modernas<sup>5</sup> y ha definido en el pentágono naval los roles que desempeña: Defensa, Diplomático, Seguridad Marítima y Fluvial, Seguridad Ambiental y Contribución al Desarrollo. Se observa que mantiene los dos primeros roles planteados por Booth (Militar y Diplomático), el Policial lo subdivide en Seguridad Marítima y Fluvial y la Seguridad Ambiental y finalmente añade un rol más relacionado con la contribución al desarrollo, aspecto que para Colombia es fundamental y que va compenetrado con el subsistema Razón de Ser, relacionado con la convicción del desarrollo de los intereses marítimos colombianos.

Para cumplir con estos roles, el Poder Naval colombiano se encuentra dividido en 3 componentes: Naval, Guardacostas e Infantería de Marina; el componente naval tiene inmerso dentro de él, a la Aviación Naval (Armada de Colombia, 2015, p.14). Estos componentes tienen un tipo de mando funcional<sup>6</sup>, ya que en lo operacional están subordinados a la Jefatura de Estado Mayor Operacional a través del Comandante de Fuerza Naval en la jurisdicción en la cual estén asignados los medios, y en los aspectos administrativos y de soporte logístico a los Comandos insertos en la Jefatura de Estado Mayor de Apoyo a la Fuerza. Este tipo de mando implica que cada Jefatura tiene sobre dichos componentes una autoridad parcial y relativa, sustentada en el conocimiento especializado y área de responsabilidad; cada componente tiene una línea directa de

---

<sup>5</sup> Los Estados usan el mar por tres motivos: el tránsito de mercaderías y personas; el tránsito de Fuerzas Militares por razones diplomáticas, o para usarlas contra objetivos terrestres o marítimos; y para explotar riquezas del mar o del fondo marino. Para Ken Booth, los tres tipos de acción mediante los cuales las Armadas cumplen sus propósitos son la Militar, la Diplomática y la Policial (Vigilancia, Control, y Fiscalización); a través de esta trinidad las Armadas ejercen el uso del mar (Uribe Cáceres, Díaz Uribe, & Rodríguez Ruiz, Estrategia Marítima, Evolución y Prospectiva, 2016, p.247)

<sup>6</sup> "Autoridad funcional o dividida, es una autoridad que se sustenta en el conocimiento, donde ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa" (Hernandez Palma, 2011)

comunicación para atender las necesidades específicas y se descentralizan las decisiones de acuerdo con las diferentes áreas de injerencia.

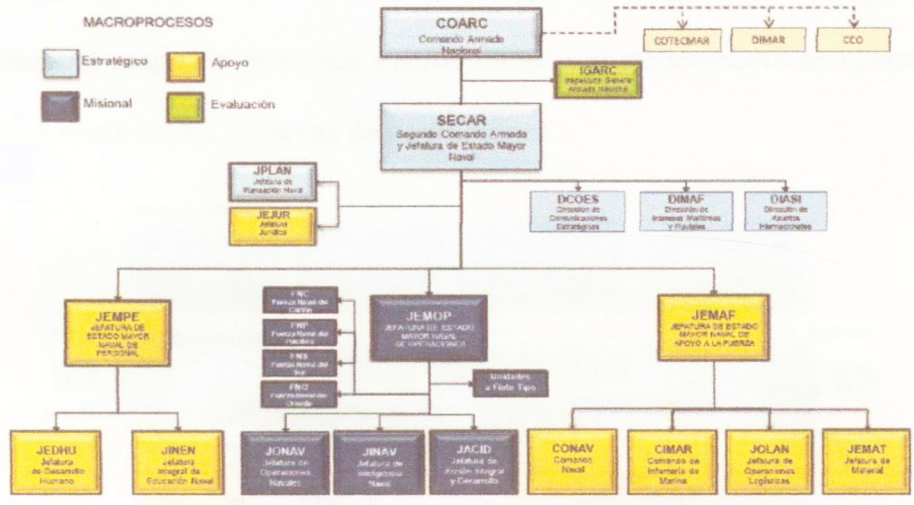


Figura 4. Estructura Organizacional Armada de Colombia (Armada de Colombia, 2015, p.33)

La Armada de Colombia modificó su estructura organizacional y la alineó con el mapa de procesos, enfocándose en tres Jefaturas de Estado Mayor: Operacional, Personal y de Apoyo a la Fuerza. De esta manera la Jefatura de Estado Mayor Operacional lidera el proceso misional; las Jefaturas de Estado Mayor de Personal y de Apoyo a la Fuerza se encargan de los procesos de apoyo y el proceso estratégico es trabajado por la Jefatura de Planeación Naval; todos estos procesos quedan bajo supervisión del Segundo Comando de la Armada y finalmente, el proceso de evaluación y control esta a cargo de la Inspección General de la Armada y queda directamente bajo la línea del Comando de la Armada (Chaparro, 2020). Se observa una coherencia organizacional, estando la estructura enfocada en los procesos institucionales y a la vez el mapa de procesos de la Armada está sustentada en satisfacer los intereses del Estado y de la población a través de su estrategia pentagonal.



### 2.1.3 Subsistema tecnológico

Este aspecto está directamente relacionado con la forma de hacer el trabajo, los procesos para obtener sus productos y los mecanismos para lograr la eficiencia de la Organización. En este sentido se revisará el mapa de procesos institucional y posteriormente se revisará la forma de atender el proceso misional en las áreas de operaciones.

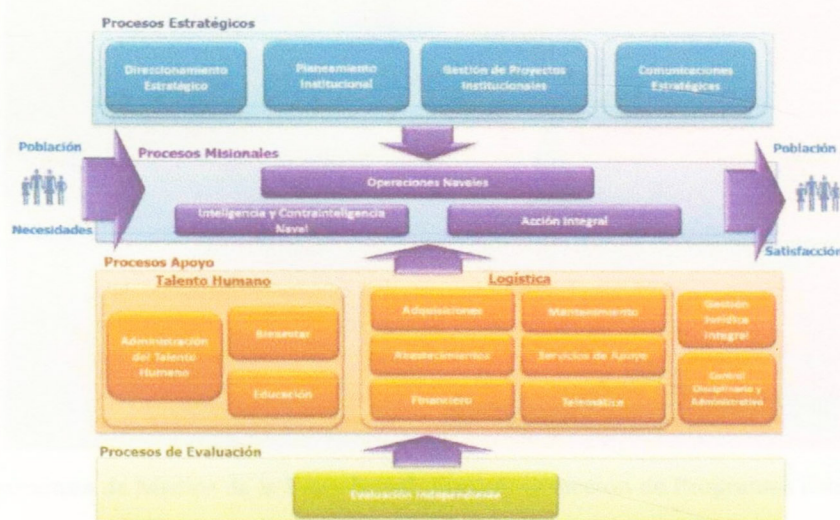


Figura 3. Mapa de Procesos Armada de Colombia. (Armada de Colombia, 2020)

La Armada de Colombia se ha estructurado para trabajar por procesos, en aras de optimizar el empleo de los medios y los recursos y buscar la satisfacción de los intereses del Estado y su población, en este caso la relacionada con las actividades marítimas. Se establecieron 4 tipos de procesos, los estratégicos relacionados con el direccionamiento de la institución, definiendo la organización, los objetivos, la misión y visión institucional. Sus procesos misionales están relacionados con el pentágono naval y donde se incluyen las operaciones navales; los procesos de apoyo que incluyen a los relacionados con el talento humano y los que tienen que ver con los subprocesos logísticos y por último el proceso de evaluación y control, encargado de hacer una evaluación independiente a todos los procesos (Armada de Colombia, 2018, p.66)

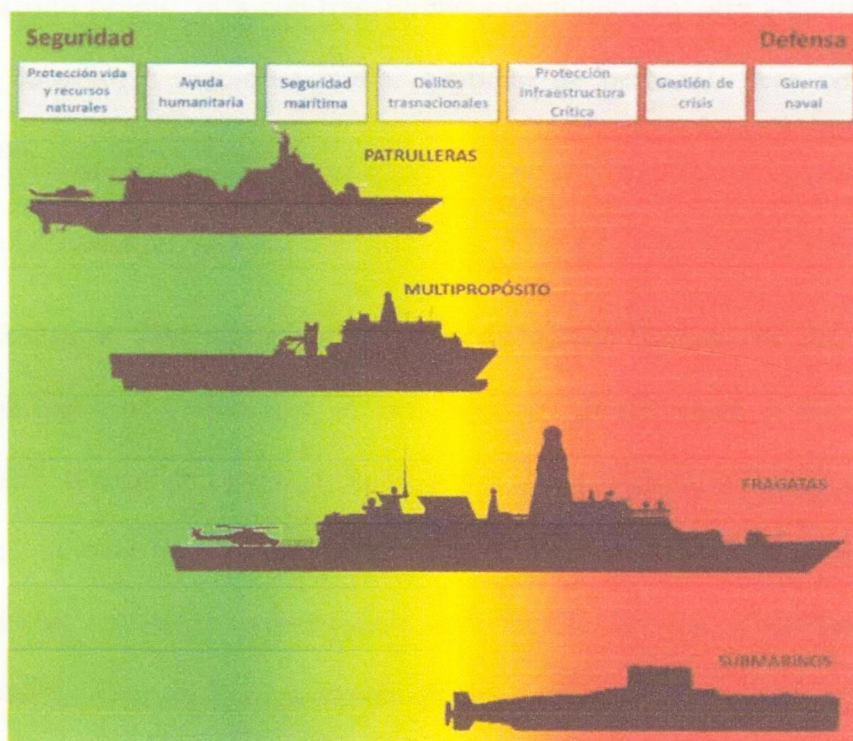


Figura 5. Estructura de Medios de la Flota Naval. Fuente: Dirección de Programas Estratégicos 2019

A través del proceso de planeación estratégica, la institución ha establecido la estructura de fuerza necesaria para poder atender los retos operacionales y enfrentar las amenazas a los intereses marítimos de los colombianos. Estos medios tienen una flexibilidad de empleo para enfrentar las diferentes amenazas, desde aquellas relacionadas específicamente con la defensa de los intereses nacionales hasta las relacionadas con la seguridad marítima. Adicionalmente, y en concordancia con el pentágono naval, un gran porcentaje de los medios navales están diseñados con tecnología de uso dual, de manera que desempeñen sus roles militares, diplomáticos y de seguridad, pero al mismo tiempo contribuyan al desarrollo del país.

El mantenimiento y la renovación de los medios navales y de guardacostas, se soporta principalmente en las capacidades adquiridas a lo largo de las últimas dos décadas por el Astillero



COTECMAR; que está permitiendo incorporar unidades con mayor innovación tecnológica, alguna con desarrollo propio, otra con transferencia tecnológica y otra adquirida. Unidades con mayor nivel de tecnología requieren menor cantidad de personal, pero con mejor nivel de profesionalización.

#### 2.1.4 Subsistema psicosocial

Este subsistema está relacionado con la dimensión humana de las organizaciones, e incluye los aspectos que hacen que el ser humano aporte valor a las instituciones. La administración del talento humano para la Armada de Colombia comprende una gestión multidimensional, la cual inicia con la identificación de las necesidades de personal en las diferentes categorías, oficiales, suboficiales, infantes de Marina y civiles. El proceso de incorporación militar sólo se hace a través de las escuelas de formación, y el proceso de capacitación y entrenamiento se lleva por fases a lo largo de la carrera, lo que convierte a cada individuo en un recurso único y valioso, ya que su tasa de reemplazo requiere de tiempo.

En la actualidad, la Armada de Colombia presenta una ocupación de la planta de personal del 83% y una ocupación acuerdo a TOE del 73% (Armada de Colombia, 2020, p.54), esta situación resulta complicada ya que la cantidad de jóvenes colombianos que se presentan para ingresar a la Armada en cualquiera de sus modalidades apenas supera levemente la cantidad de miembros que se requieren.

La institución tiene definidas unas políticas de bienestar que están enfocadas en mejorar la calidad de vida, fortalecer el bienestar y el sentido de pertenencia de los miembros de la Armada y sus familias, con lo cual se espera mejorar el rendimiento del personal en su familia, asegurando las condiciones personales y familiares del mismo. Estas políticas se aplican a nivel nacional en

todas las unidades, sin embargo, en ocasiones es difícil satisfacer las necesidades familiares del personal que cumple traslado en las unidades más alejados de los centros urbanos.

Se tiene establecido un modelo de gestión humana por competencias, en el cual se potencia al personal para que adquiera las competencias necesarias en cada uno de los cargos establecidos de acuerdo al plan de carrera, ajustado al perfil profesional de cada miembro de la Armada. Es un modelo que aun está en sus primeros años y dado el tamaño de la Fuerza, se está haciendo la implementación de manera gradual, cubriendo inicialmente los cargos de mayor sensibilidad, ya sea por lo misional o los riesgos de incumplimiento de la norma.

Adicionalmente, a través del Sistema Educativo de la Armada, conformado por la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla, la Escuela Naval de Suboficiales ARC Barranquilla y la Escuela de Formación de Infantería de Marina, en conjunto con las escuelas de capacitación y el Centro de Entrenamiento, administra el desarrollo de las competencias del personal en el marco de la formación, la capacitación, el entrenamiento, la investigación, el desarrollo, la innovación (I+D+i), la doctrina y la historia naval (Armada de Colombia, 2020, p.55).

### 2.1.5 Subsistema de Gestión

Es aquel relacionado con la forma en que la organización define sus objetivos y la forma de gestionar y tomar las decisiones sobre los objetivos estratégicos. La Armada de Colombia, como toda estructura militar, tiene una forma jerárquica para la toma de decisiones, que cuenta con los Jefes de Estado Mayor y Jefes de Jefatura como asesores para la toma de decisiones. Se cuenta con un sistema de evaluación sustentado en un Tablero de Mando Integral<sup>7</sup> donde se evalúan los

---

<sup>7</sup> Tablero de Mando Integral es una herramienta que muestra continuamente cuando una compañía alcanza los objetivos planteados en su plan estratégico. Permite detectar las desviaciones del plan y estructurar las iniciativas para replantear el camino (Norton & Kaplan, 2000)



objetivos estratégicos y se permite escalar al Comando de la Armada los temas del nivel estratégico que requieren la toma de decisiones.

Para aquellos temas de relevancia estratégica que requieran mayor discusión, se cuenta con el Consejo de Almirantes, órgano asesor del Comandante de la Armada para la toma de decisiones. El Consejo de Almirantes, que está integrado por todos los Almirantes y Generales de Infantería de Marina en servicio activo, da trazabilidad a las decisiones en el tiempo, ya que en él tienen asiento los futuros comandantes de la Marina, y adquieren un cabal conocimiento de las razones de las decisiones, estén o no de acuerdo con ellas.

Al ser una Institución del poder ejecutivo esta ceñida por lo contemplado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Administración pública, actualizado mediante el Decreto 1499 de 2017, el cual tiene como objetivos fortalecer el liderazgo y talento humano; agilizar, simplificar y flexibilizar la operación; desarrollar una cultura organizacional sólida; promover la coordinación interinstitucional y facilitar y promover la efectiva participación ciudadana (Función Pública, 2020). Adicionalmente en su proceso de planeación se tienen en consideración las directrices del Ministerio de Defensa emanadas a través de la Política de Defensa y Seguridad del correspondiente cuatrienio y el Modelo de Planeación por Capacidades del Ministerio de Defensa Nacional.

En cuanto a la línea de mando militar también subordina su proceso de planeación a lo contemplado en la Guía de Planeamiento Estratégico del Comando General de las Fuerzas Militares y al Plan de Desarrollo de las Fuerzas Militares al 2030. Con lo cual tenemos que el proceso de planeación naval demanda un estudio profundo de todas las directrices emanadas de manera que pueda tener el enfoque político estratégico que de ella se espera.

## 2.2 Análisis Externo bajo el Modelo de Collerete et Schneider

Al considerar las organizaciones como sistemas abiertos, resulta importante entender las *condiciones que ofrece el entorno externo y como éstas pueden impactar positiva o negativamente* el desempeño de la Armada de Colombia. Para ello define tres entornos externos desde la organización, el inmediato, el intermedio y las tendencias globales. Cada uno de los entornos afecta de una manera u otra a la organización. El entorno inmediato está relacionado con factores externos a la organización pero que la afectan directamente, como puede ser la accesibilidad de la mano de obra, el flujo de capital de inversión, los competidores, clientes, proveedores y sindicatos, por ejemplo. El entorno intermedio es un poco más global que el anterior y en él se pueden tener en cuenta temas como los organismos internacionales, las leyes y reglamentos pertinentes, los organismos de control y las corrientes políticas, por ejemplo. Las tendencias globales corresponden a un nivel mucho más global y aunque es de baja probabilidad que afecten a la organización es necesario tenerlo en cuenta dentro del análisis, dentro del cual pueden estar temas como la evolución tecnológica, las tendencias mundiales, los valores sociales o la economía.



Figura 6. Modelo Collerete & Schneider. Fuente: Elaboración propia.



### 2.2.1 Entorno Inmediato

En el entorno inmediato hay factores del orden de personal, fiscal, organizacional y operacional que afectan el quehacer institucional. Uno de las preocupaciones más relevantes para la Armada de Colombia y en general para las Fuerzas Militares, es la dificultad para incorporar jóvenes que sientan vocación por la carrera militar y además retenerlos. “Los Millennials no responden al liderazgo autoritario, por lo que “ser duro” mandando no mejora la productividad, ni tampoco contribuye a crear consecuencias correctas en la empresa” (Guzman Villamizar, 2017, p.30). Esto trae implicaciones a futuro ya que siendo una estructura piramidal, la base de personal tiene que estar suficientemente cubierta para poder atender a futuro cualquier contingencia estratégica que se presente. La Dirección de Incorporación Naval, desarrolla múltiples estrategias que han permitido cumplir con las cuotas de incorporación, pero la cantidad de jóvenes que se presenta no lo hace en tal cantidad que permita tener muchas oportunidades en el proceso de selección.

Otro de los aspectos relevantes para la institución es el entorno fiscal del país, que se está viendo afectado por la recesión económica que está generando el COVID19 y la baja en los precios del petróleo, debido a la guerra comercial entre miembros de la OPEP y la baja demanda generada por la pandemia. Esto traerá consecuencias en el presupuesto de la Armada y problemas para el mantenimiento de la planta de personal, el funcionamiento de la organización y la renovación del material por ciclo de vida.

En otra arista del entorno inmediato pareciera ser que existen falencias en la definición de los roles y misiones asignados a la Fuerza Pública en Colombia, lo que conlleva a discusiones en la adquisición de recursos y desgaste presupuestal en asuntos alejados de la esencia

institucional. La fortaleza de la Fuerza Pública en Colombia han sido las operaciones conjuntas y coordinadas, sin embargo, en ocasiones se observa fricción por protagonismo y presupuesto. Adicionalmente, los fenómenos criminales nacionales y transnacionales se encuentran en constante mutación y adaptación, demandando un permanente esfuerzo de revisión estratégica-operacional y ajuste de las capacidades institucionales. La recesión económica, el fenómeno de migrantes irregulares y el narcotráfico, son variables que mantienen factores de inestabilidad e inseguridad en el país.

La Armada de Colombia tiene unas instituciones que se convierten en aliados estratégicos para el tema marítimo como son: La Dirección General Marítima, COTECMAR, la Comisión Colombiana del Océano, Parques Nacionales, los Ministerios de Medio Ambiente y Relaciones Exteriores, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca y las Sociedades Portuarias.

### 2.2.2 Entorno Intermedio

Debido a la esencia internacional de las actividades marítimas existen una serie de organismos internacionales con impacto sobre la Armada de Colombia y su misionalidad, como son: la Organización Marítima Internacional (IMO) con todos los convenios internacionales que regulan la actividad y entre los cuales, resaltan los convenios SOLAS<sup>8</sup> y MARPOL<sup>9</sup>; la Organización Hidrográfica Internacional (IOH) que revisa los diferentes aspectos relacionados con el estudio de las cuencas del océano; la Organización Internacional de Comunicaciones Satelitales (IMSO) que como su nombre lo indica atiende aspectos de las comunicaciones marítimas, la Comisión Oceanográfica Intergubernamental de la UNESCO, que atiende todo lo relacionado con educación e investigación científica en el mar y la Asociación Internacional de Faros y Ayudas a

<sup>8</sup> SOLAS -Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida en el Mar-.

<sup>9</sup> MARPOL-Convenio Internacional para prevenir la Contaminación por Buques-.



la Navegación Marítima (IALA), de donde emana la normatividad a cumplir y a hacer cumplir sobre señalización en el mar.

En temas navales, existen organizaciones u operaciones en las cuales participa la Armada de Colombia como son, la Junta Interamericana de Defensa como órgano de coordinación militar regional; el Comando Sur de los EE.UU., la Operación UNITAS, la Operación RIMPAC, el Simposio Naval del Pacífico Occidental (WPNS) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), en los cuales se comprometen medios operacionales, se afianza la interoperabilidad, se actualiza la doctrina y se resuelven temas de índole naval.

Adicionalmente, es pertinente considerar otros mecanismos que comprometen los medios institucionales y afectan los compromisos operacionales jurisdiccionales como son los derivados del Tratado Antártico o en el nivel nacional, las resoluciones y directrices que emanan del Ministerio de Medio Ambiente, Parques Nacionales, la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y Migración Colombia.

### 2.2.3 Tendencias Globales

Los cambios en las dinámicas comerciales, humanas y económicas están produciendo un desarrollo acelerado de la cuarta revolución industrial, que se define como el proceso en el que los dispositivos inteligentes reemplazarán a los humanos en los roles de administrar, optimizar y controlar (Schwab, 2016). Se incluyen desarrollos como el big data, los sensores, la analítica, los sistemas autónomos, los materiales avanzados, la propulsión, la potencia, las comunicaciones marítimas, la robótica, la integración de dominios físicos, biológicos y digitales, los sistemas ciberfísicos, la inteligencia artificial (IA) y las nanotecnologías.

De otra parte, el calentamiento del agua y del hielo terrestre ha elevado el nivel medio global del mar 4,5 centímetros desde 1993 hasta 2008 (Malikov, 2010, p.10). La contaminación

de la atmósfera con los gases de efecto invernadero, aumenta la temperatura de la Tierra, derrite los glaciares y esto incrementa el agua en los océanos, lo que a su vez provoca inundaciones en regiones costeras, afectando, en un futuro, poblaciones en ambas costas como Santa Marta, Cartagena, Turbo, Buenaventura y Tumaco (Malikov, 2010, p.22-26). Pero también, estos fenómenos de deshielo han comenzado a habilitar rutas comerciales diferentes a las existentes, abriendo la posibilidad para que algunas líneas de comunicación marítimas que transitan actualmente por el Canal de Panamá, y otros pasos importantes, se trasladen hacia el océano Ártico buscando reducir tiempos de desplazamiento y por ende costos operacionales.

A pesar de la gran extensión de cuerpos de agua, la poca disponibilidad de agua potable hace que en el futuro puedan haber conflictos por el acceso al agua para el consumo humano y el cultivo de alimentos. La dependencia de algunos países para abastecerse de agua y alimentos de otros países, puede hacer que se reorienten las preocupaciones de seguridad nacional con el fin de asegurar la disponibilidad de estos recursos, lo que podría generar tensiones, crisis y conflictos regionales (Chief of Force Development, 2014, p.45).

Finalmente, los comunes globales como la Antártida, las aguas internacionales y los estrechos, son fundamentales para las economías globalizadas, en ellos hay recursos naturales no explorados ni explotados o son fundamentales para las líneas de comunicaciones marítimas y serán reclamados por diferentes Estados (Chief of Force Development, 2014, p.115).

Una parte importante del poder marítimo mundial es el sector de astilleros, el cual requiere de un decidido apoyo gubernamental. En la década de los 80, hubo una crisis de petróleo y un exceso de oferta de buques, por lo que varios astilleros cerraron y otros redujeron su productividad, sin embargo China y Corea del Sur mantuvieron su actividad, por lo que en la actualidad concentran el mercado para China en un 36,8% y para Corea del Sur en un 34,8%,



entendiendo porqué este sector se concentra principalmente en el continente asiático (Valiente Contreras, Castillo Ordoñez, & Salgado Caballero, 2017, p.34).

En el plan estratégico de la Organización Marítima Internacional (2018-2023) se incluyó el estudio de los Buques Autónomos de Superficie, relacionando la necesidad de revisar las ventajas de las tecnologías nuevas y avanzadas frente a las preocupaciones en temas de seguridad y protección, sus implicaciones para el medio ambiente y la facilitación del comercio internacional, los costos posibles para el sector, y las repercusiones para la gente de mar (Organización Marítima Internacional, 2020).

Hay un nuevo tema de análisis en la gobernanza de las ciudades portuarias y cómo se relaciona el uso del suelo por las instalaciones portuarias con respecto a los demás usos que demanda el desarrollo urbanístico de las ciudades modernas. Por lo que el aspecto legal para el ordenamiento de las ciudades portuarias resulta fundamental para equilibrar la balanza entre el espacio portuario, de astilleros, zonas francas, áreas logísticas, vías de movilidad para el transporte de carga con los usos de las ciudades no puertos (Palací Descals, 2017)

Existe una tendencia o una idea libertaria de ciudades estados flotantes en aguas internacionales, donde puedan vivir sociedades que desean su propia legislación y que se podrían incluso mover a donde les satisfaga. Existen algunos antecedentes como el principado de Sealand, una micronación ubicada sobre una plataforma offshore frente a la costa de las islas británicas. También está el proyecto seasteading, que tiene como fin crear viviendas sostenibles en aguas internacionales, firmado con la Polinesia Francesa, del cual se pretende crear un modelo en la Bahía de San Francisco, el tema más allá de la innovación tecnológica es lo relacionado con la normatividad legal, los temas de defensa y seguridad de ciudades que no están bajo la tutela de

Estados – Nación, el reconocimiento internacional de dichas ciudades estados y los retos que ello supone para los países (Pallares, 2017).

Existen en la actualidad algunos conflictos por espacio marítimos, que vale la pena mencionar en este entorno, especialmente los relacionados con el mar del sur de China, por las implicaciones geopolíticas que acarrea. En esta zona hay dos clases de disputas marítimas, unas son la relacionadas con reclamaciones de espacios marítimas y las otras relacionadas con el tipo de actividades que se permiten hacer en aguas internacionales bajo la ley internacional. Por décadas, Brunei, China, Malasia, Las Filipinas, Taiwan y Vietnam han reclamado zonas marítimas en el mar del sur de China, sin embargo China ha adoptado medidas unilaterales de acuerdo a las propias interpretaciones que ha hecho de la Convención del Mar, pero que pueden tener efectos a nivel regional (Rap-hooper, 2020).

### **3 Evolución de la planeación naval desde el 2011**

Proceso de planeación ha habido hace muchas décadas en la Armada de Colombia. Inicialmente a través del Estado Mayor Naval que con sus departamentos realizaba la planeación operacional y administrativa de la institución, al menos en el corto plazo. A principios del 2000, se conformó la Oficina de Planeación Institucional que dependía del Segundo Comandante de la Armada y desde donde se hacía todo el proceso de planeación. Sin embargo no había una verdadera capacidad de interrelación con los demás departamentos del Estado Mayor y la Oficina no contaba con el personal suficiente para efectuar ejercicios prospectivos y trazar planes de desarrollo institucional al mediano plazo. Posteriormente, a finales de la primera década del presente siglo, se evidenció la necesidad de elevar el nivel y las capacidades de planeación de la institución con lo cual se crea la Jefatura de Planeación Naval.



La condición de Jefatura le da una mayor capacidad de interacción con otras instancias institucionales y el estar en cabeza de un Oficial de Insignia le genera mayor capacidad de hacer trabajos de planeación, estructuración de proyectos y asesorías ya que cuenta con una estructura de personal que le permite hacer este tipo de trabajos. Adicionalmente, ha podido interactuar mejor con otras entidades del sector defensa y fuera de él, como con el Departamento de Planeación Nacional (DNP) y la Comisión Colombiana del Océano, lo que le permite una mayor intervención en asuntos de nivel político estratégico, relacionados con la institución misma y con los temas de desarrollo del mar.

La Armada ha sido precursora en temas de planeación prospectiva a nivel sectorial, como el suscrito lo expresó hace unos años “La Armada Nacional ha tratado de estar a la vanguardia del contexto nacional y regional, basada en ejercicio de planeación prospectiva, por lo que realmente su transformación se inició hace varios años, con el Plan Orión 2007 – 2010”<sup>10</sup> (Jaimes, 2016, p.24).

### 3.1 Creación de la Jefatura de Planeación Naval

En 2011 se crea la Jefatura de Planeación Naval con una Dirección de Planeación Presupuestal, una Dirección de Sistemas Integrados de Gestión, una Dirección de Proyectos Estratégicos y una Dirección de Planeación Estratégica. La Jefatura dio mayor impulso a la planeación debido a que tiene bajo sí una estructura más robusta, con mayor cantidad de personal y formación profesional específica, tiene acceso directo al Comando de la Armada y asiento en el Consejo de Almirantes, lo que le permite estar en las discusiones estratégicas de la institución, finalmente interactúa, planea y evalúa, horizontalmente, los procesos liderados por otras Jefaturas.

---

<sup>10</sup>El Plan ORION fue un plan desarrollado con recursos extraordinarios de inversión cuyo objetivo era preparar a la Institución para los futuros escenarios, tanto en el ámbito interno como en el externo (Jaimes, 2016, p.24)

La Jefatura le dio una visión prospectiva a la planeación naval, tanto en la dimensión de proyección institucional como en la presupuestal, ya que se adoptaron modelos de gerencia de proyectos, que fortalecieron la estructuración, el costeo, la financiación, la implementación y la evaluación. Igualmente, se adoptaron modelos de gestión empleados, tanto en el sector público como en el privado, para optimizar los recursos, propiciar una organización capaz de aprender de sus errores y aciertos, estandarizar procedimientos e integrar los diferentes procesos para minimizar las fricciones y potenciar las concordancias.

En el aspecto de planeación gerencial, para dinamizar los procesos de apoyo a la fuerza, se empezaron a construir objetivos estratégicos, mas allá de los objetivos netamente operacionales. Se incrementaron los estudios estratégicos para resolver grandes problemas de la institución y la participación de miembros de la Armada en procesos de planeación que tienen impacto sobre la organización, como son aquellos ejecutados en el DNP, el Ministerio de Defensa Nacional, el Comando General de las Fuerzas Militares y la Comisión Colombiana del Océano. Se implementaron modelos de calidad organizacional, de acreditación institucional y programática de las Escuelas de Formación y programas de autogestión y autocontrol, brindando tanto a la institución como a la ciudadanía, mayor transparencia, mejor comunicación y trazabilidad de la información que puede ser pública.

### 3.2 Productos de la Planeación Naval

Desde la creación de la Jefatura de Planeación Naval, se han hecho tangibles varios de los productos alcanzados. Se han elaborado los Planes Estratégicos Navales que tienen una periodicidad cuatrianual y están alineados con los respectivos Planes Nacionales de Desarrollo de cada gobierno. Se elaboró el Plan de Desarrollo de la Armada al 2030, con una estructura de fuerza propuesta para cubrir los requerimientos operacionales presentes y futuros. Estos planes se han



construido como resultado de la interacción de un grupo interdisciplinario, con el empleo de herramientas metodológicas que han permitido estructurar unos planes con visión prospectiva. Estos planes se han revisado con cierta periodicidad y se publicó una segunda versión del plan de desarrollo al mismo 2030 y posteriormente se amplió la línea de tiempo al 2042.

Se han implementado modelos de seguimiento basados en el “Balance Score Card” con el cual se han establecido indicadores para medir la gestión de la Armada, la cual se evalúa en las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), donde se reúne al nivel estratégico de la organización. Se implementó de la mano del Ministerio de Defensa Nacional, la planeación basada en capacidades, que ha permitido estructurar en mejor forma las necesidades presupuestales para cubrir los requerimientos operacionales de la institución.

Se estructuró la metodología para el desarrollo de proyectos de adquisición de sistemas militares en la Armada, donde se alinean los planes institucionales con los recursos disponibles para estructurar los proyectos en forma adecuada. Se estructuró el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para lo pertinente a las asignaciones presupuestales, adquiriéndose mayor trazabilidad, seguimiento y rapidez en la toma de decisiones. Se estructuró un Modelo Integrado de Gestión, para alinear los procesos institucionales con la estructura organizacional y a la vez sincronizar los diferentes sistemas de calidad; se estructuró el Modelo de Educación de la Armada (MEDAR), se potenció la gestión humana por competencias y los planes de mediano tiempo de cada una de las Jefaturas, alineados con el plan de desarrollo de la Armada de Colombia.

Hay productos que no son directamente generados en la institución, pero en los cuales se ha participado con procesos y personal de planeación que tienen un impacto positivo en los objetivos institucionales como son: desarrollo del Comité de Renovación Estratégica e Innovación (CREI) que es un trabajo interinstitucional direccionado por el Comando General de las Fuerzas

Militares; proyección de escenarios prospectivos direccionados por el Ministerio de Defensa; estructuración de la PNOEC-Política Nacional de los Océanos y Espacios Costeros; diseño del Plan Antártico Colombiano, participación en la estructuración de los Planes Nacionales de Desarrollo desde el 2010 a la actualidad; acompañamiento a los planes estratégicos de COTECMAR, DIMAR, las Fuerzas Militares de Colombia y acompañamiento a políticas públicas como las Políticas de Defensa desde el 2011, el Plan Maestro Fluvial y el CONPES Colombia Potencia Bioceánica.

### 3.3 Impacto de la Planeación Naval en la Estrategia.

La Planeación Naval ha permitido diseñar una estrategia naval de mediano y largo plazo que da consistencia a los objetivos institucionales, facilita su comunicación y por sobre todo el proceso de evaluación y seguimiento de lo planeado.

En la estrategia primaria de la Armada de Colombia se ha definido un pentágono estratégico, tal y como se analizó en el subsistema estructural, que ha permitido orientar los esfuerzos de contribución al desarrollo del poder marítimo colombiano desde la estructuración y promulgación de la estrategia naval. Unos vértices más definidos en este sentido que otros, como por ejemplo el vértice denominado Contribución al Desarrollo, desde donde se promueven líneas estratégicas encaminadas a mejorar las condiciones de desarrollo socioeconómico de sectores y comunidades ubicadas en las zonas de injerencia de la Armada, es decir de las comunidades costeras.

Se han definido otros vértices que impulsan en menor nivel el poder marítimo colombiano pero que resultan muy relevantes como la Seguridad Marítima Integral y la Seguridad Ambiental, que permite el desarrollo de las actividades marinas de manera sostenible, segura y ajustadas a estándares internacionales. Finalmente, el vértice de Proyección Internacional y de Defensa



Nacional, que resultan fundamentales para la protección de los recursos estratégicos marinos, ya sea desde el relacionamiento internacional o desde el uso del poder naval colombiano.

La planeación naval ha transversalizado sus objetivos con los desarrollados por la Dirección General Marítima, el astillero COTECMAR y la Comisión Colombiana del Océano, de manera que se puedan abordar de forma integral los temas relacionados con el desarrollo del poder marítimo colombiano. Al estar estas tres entidades lideradas por oficiales de la Armada en servicio activo se facilitan los mecanismos de coordinación y se favorece la interinstitucionalidad en los procesos de planeación.

En la medida que el proceso de planeación se ha ido cimentando en la Institución, se han incrementado las competencias, formación académica y experticia en el uso de las herramientas adecuadas, teniendo un proceso fortalecido que cada vez adquiere mayor relevancia y que es valioso dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas de la Armada de Colombia.

#### **4 Líneas de Acción para potenciar el Poder Marítimo desde la Estrategia Naval.**

Con base en el análisis del Poder Marítimo colombiano, la caracterización de la Armada de Colombia y la evolución de la planeación naval, se procede a plantear unas líneas de acción para poder potenciar desde la estrategia naval, la visión marítima nacional de ser una Potencia Media Oceanica.

##### **4.1 Líneas de Acción relacionadas con la planeación estratégica.**

*Apropiación de la cultura de planeación estratégica.* Teniendo en cuenta que la planeación estratégica ha sido fundamental para avanzar en el desarrollo de la Institución y del sector marítimo en forma indirecta, resulta necesario fortalecer aún más la cultura de planeación en la Armada de Colombia, para lo cual se propone incrementar la comunicación desde el Alto Mando Naval hacia todos los niveles de la organización, sobre la estrategia, los avances de la misma e impacto sobre la institución, de manera que se observen en forma tangible las bondades de trazar una estrategia, seguirla y evaluarla. La mejor perspectiva de cumplimiento de la misión se refleja en un entorno de seguridad marítimo en el cual se desarrollan con normalidad la actividad marítima pública y privada.

*Salto estratégico en la cultura organizacional.* Es muy importante estructurar un marco claro para la delegación de decisiones, parafraseando a Koontz, Weihrich & Cannice es la “necesidad de responder rápidamente las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo con más conocimientos que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir su autoridad y poder” (2012, p.239). De esta manera, el cuerpo de Almirantes y Generales delegarán en los oficiales superiores la toma de decisiones que no estan a su nivel, con lo cual permite un mayor grado de dedicación en los temas político-estratégicos. Al compartir la responsabilidad sobre las decisiones delegadas, se genera una



relación de mutua colaboración, que incrementa las condiciones laborales, la capacitación y profesionalización del personal subalterno, la agilidad en las decisiones y la capacidad de cubrir una mayor problemática tanto del personal de la institución, como de la ciudadanía.

#### 4.2 Líneas de Acción relacionadas con la generación de conciencia marítima.

*Catalizadores de la Conciencia Marítima.* Como se ha visto, los intereses marítimos son una parte vital del poder marítimo y del círculo virtuoso de seguridad y desarrollo, no obstante, la promoción de dichos intereses marítimos no es una responsabilidad directa de la Armada de Colombia. Sin embargo, si resulta pertinente motivar, inducir y facilitar a los diferentes estamentos del Gobierno, ejecutivo y legislativo, para que se generen las condiciones normativas, tributarias, comerciales y de emprendimiento que potencien la economía marítima, incrementando su participación porcentual en el PIB nacional.

Ésta es una responsabilidad que solo puede reposar sobre el nivel político-estratégico de la Armada de Colombia, es decir del cuerpo de Almirantes y Generales de Infantería de Marina, ya que son quienes tienen la relevancia necesaria para influir en el Alto Gobierno. Esta iniciativa es preferible desarrollarla en paralelo con el salto estratégico de la cultura organizacional. En esta forma se pueden hacer visibles y comprensibles las oportunidades de desarrollo económico e inclusión social que giran en torno a las actividades marítimas. Este trabajo de acompañamiento resulta beneficioso para conocer de primera mano la evolución del ámbito marítimo y prever las nuevas amenazas o retos que haya que enfrentar.

*Profesionalización y especialización de la Fuerza.* Los oficiales de la Armada tienen que desarrollar las competencias personales y profesionales que les permitan interactuar en mejor forma con el nivel de dirección ministerial y los departamentos administrativos, de forma que se participe activamente en la estructuración de las políticas públicas relacionadas con los temas

marítimos y en los proyectos de ley que apalanquen el desarrollo del sector. Este relacionamiento estará basado en el conocimiento de los temas marítimos y navales, y de otras disciplinas del saber, por lo cual se hace pertinente incrementar el nivel de exigencia académica en los centros de formación y generar mecanismos que motiven y faciliten la formación posgradual del talento humano de la institución. Para tener personal más calificado hay que hacer una reingeniería a los procesos de incorporación, promoción y retención del talento humano.

Siendo el personal de oficiales y suboficiales altamente competente y profesional, se convierte en masa crítica del sector marítimo una vez pase al retiro, es decir, que en términos del círculo virtuoso de seguridad y desarrollo, contribuye en forma indirecta al desarrollo de los intereses marítimos y al fortalecimiento del poder naval.

#### 4.3 Líneas de Acción relacionadas con la interacción con entidades externas.

*Fortalecimiento de la Seguridad Integral Marítima.* La Autoridad marítima colombiana, tiene un gran peso de la responsabilidad de dinamizar el ejercicio de explotación y uso sostenible del mar, por medio de una normatividad ajustada a los estándares internacionales y agilizando los trámites a través de la eficiencia administrativa. El ejercicio de la autoridad debe ir en perfecta sincronía con los Comandos de Guardacostas, quienes tienen, mantienen y operan los medios. Sin embargo, como los medios y recursos son siempre insuficientes, especialmente para atender las trece funciones principales que le han sido asignadas por el Decreto 1874 del 2 de agosto de 1979, que son coincidentes con las funciones de la Dirección General Marítima asignadas mediante Decreto Ley 2324 de 1984, resulta conveniente establecer nuevos acuerdos de operación entre la DIMAR y la Armada Nacional.

Bajo la consideración de que la Autoridad marítima genera recursos producto del control y regulación de la actividad marítima, estaría en la capacidad financiera de mantener y sostener



los medios de guardacostas empleados para aplicar el ejercicio de la autoridad en el mar, incrementando el techo presupuestal para que no se afecte su presupuesto de mantenimiento. En un ejercicio de ganar-ganar, la Armada de Colombia colocaría los medios, el personal y el entrenamiento operacional. De esta forma, habría mayor disponibilidad financiera para mantener y sostener la operación de los medios dedicados a la lucha contra las diferentes modalidades del crimen transnacional por vía marítima, ya que no asumiría el mantenimiento y operación de las unidades que apoyan la actividad de la Autoridad Marítima. Esta propuesta termina siendo un giro más del concepto del círculo virtuoso de seguridad y desarrollo, en el cual se incrementa la defensa y seguridad de los espacios jurisdiccionales por una parte y por la otra se fomenta y protege el uso y explotación sostenible del mar para los colombianos.

*Consolidación de la Gobernanza Marítima.* La Comisión Colombiana del Océano tiene como función “proponer al Gobierno Nacional una Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros, para su administración y desarrollo sostenible efectuando la coordinación interinstitucional e intersectorial necesaria” (CCO - Comisión Colombiana del Océano, 2018, p.12). Teniendo en cuenta, que el Presidente de la Comisión es el Vicepresidente de la República y el Secretario de la Comisión un oficial de la Armada Nacional y bajo el entendido que el Presidente de la Comisión representa la voluntad política para sincronizar a sus miembros y el Secretario quien estructura, coordina, evalúa y efectúa el seguimiento al plan de acción diseñado para cumplir con la Política Nacional de los Océanos y Espacios Costeros, es pertinente designar nuevamente a un Oficial de Insignia como Secretario, ya que pertenece al nivel político-estratégico de la institución y es quien tiene la potencialidad de influir y movilizar esfuerzos comunes en pro del desarrollo marítimo nacional.

Apoyar con personal y conocimiento al Secretario de la Comisión Colombiana del Océano es fundamental para estructurar la interrelación de las diferentes entidades gubernamentales con responsabilidades sobre el ámbito marítimo, con el propósito de dotar de herramientas jurídicas, económicas y procedimentales que le den coherencia y consistencia a la gobernanza marítima.

#### 4.4 Líneas de Acción relacionadas con el Poder Naval.

*Fortalecimiento del Poder Naval.* Recordando que uno de los sumandos de la ecuación del poder marítimo es el poder naval, la Armada de Colombia ha diseñado una estructura de fuerza, con la capacidad de atender los diferentes roles de las marinas de guerra en la actualidad, basado en el pensamiento estratégico de Ken Booth, el rol militar, el rol policial y el rol diplomático (Sergio, Diaz, & Rodriguez Ruiz , 2016, p.248). Manteniendo los promedios históricos de asignación de presupuesto de inversión se pueden diseñar y construir los medios navales y fluviales a través del Astillero COTECMAR, ajustado a las necesidades operacionales de la Armada de Colombia, con el propósito de cumplir con el rol policial y en parte el rol diplomático y militar; de esta forma se potencia la industria astillera y se optimiza el presupuesto asignado. Sin embargo, para los medios estratégicos navales necesarios para la defensa de la Nación, es necesario gestionar recursos adicionales en el Gobierno y ello será más asequible si los intereses marítimos están potenciados y se ha incrementado el nivel de conciencia marítima, ya que políticamente será menos aceptable que ellos sean afectados. Esta es la mejor forma de entender las bondades del Circulo Virtuoso de Seguridad y Desarrollo Marítimo.



## Conclusiones.

1. El análisis del poder marítimo colombiano a la luz de los factores planteados por Alfred T. Mahan nos permite evidenciar que existen debilidades en algunos de ellos y que no ha tenido un desarrollo relevante durante la mayor parte del período republicano, sin embargo, ha tenido un avance importante en las tres últimas décadas, principalmente después de la Constitución Política de 1991. En los casos que un país no cuente con los requisitos fundamentales del poder marítimo planteados por Mahan, no implica un destino alejado del mar, sino que está en la voluntad de sus dirigentes la gestión necesaria para adquirir todas las potencialidades para desarrollar su poder marítimo.

2. La caracterización realizada a la Armada de Colombia con base en los modelos de Collerete et Schneider y de Kast & Rosenzweig nos permite visualizar que a lo largo de sus años de existencia ha participado en forma directa o indirecta en la promoción y desarrollo de los intereses marítimos colombianos. La estrategia pentagonal de la Armada tiene entre sus vértices relacionados a la Seguridad marítima y la contribución al desarrollo, los cuales están unidos en una relación simbiótica, donde a mayor seguridad en el escenario marítimo se generan las condiciones apropiadas para desarrollar los intereses marítimos y una mayor dimensión de los intereses marítimos requiere una mayor seguridad, ya que habrán mayores amenazas e intereses contradictorios con la posibilidad de afectarlos.

3. Los procesos de planeación estratégica en la Armada de Colombia han sido relevantes en el establecimiento de objetivos de largo plazo, que a través del Círculo Virtuoso de Seguridad y Desarrollo Marítimo ha contribuido indirectamente al impulso del poder marítimo colombiano. Una mayor profesionalización y especialización del personal de la Armada de Colombia, que participa en los procesos de planeación, ha permitido una mayor interacción con

las direcciones ministeriales y departamentos administrativos del nivel nacional, lo cual les ha permitido participar en la generación de políticas públicas relacionadas con el desarrollo del poder marítimo colombiano.

4. A partir de la investigación realizada, es claro que abordar el futuro del poder marítimo colombiano implica un trabajo en cuatro líneas que se consideran estratégicas por su injerencia en el desarrollo de este. La primera es la promoción de la planeación estratégica; la segunda, el trabajo mancomunado para generar conciencia marítima; la tercera, proyectar la interacción con entidades externas para fortalecer la seguridad integral marítima y consolidar la gobernanza marítima y finalmente, la necesidad de potencializar el poder naval en sí mismo. Todas estas líneas de acción deberían estar incluidas en la estrategia naval que estructure la Armada de Colombia. Esas líneas recojen una serie de iniciativas que pretenden ser catalizadoras del poder marítimo colombiano las cuales implican un salto incremental en la cultura organizacional, mayor nivel de profesionalización del personal, relacionamiento más profundo con los stakeholders y el desarrollo de la estructura de fuerza planeada.

Alfonso, G. (2014). *Integración y coordinación de las Fuerzas Armadas de Boyacalia*. Bogotá: ICB.

Alfonso, G. (1994). *Colombianos por el poder de la marina*. Bogotá: Editorial Planeta.

Asamblea Constituyente de 1991. (1992). *Exposición de los Constituyentes sobre la Estructura Organizativa Pública en Colombia*. Bogotá.

Caracas, A. (19 de octubre de 2018). *Los puertos de Colombia han recibido 2.6 millones de visitantes durante 2018*. *La Espectadora*.

Carroll, S. (1994). *Curso de Gestión Organizativa Pública*. Bogotá: Eudec. Tomo 1.

CEJA. (2019). *Política nacional del Orçamento por los sectores Costeros*. Bogotá: CEJA.

CEJA Investigación y Asesoría. (13 de abril de 2010). *The Naval Assets Challenge*. <http://www.ceja.org/publicaciones/the-world-is-changing-again>



## Referencias

- Acosta, J. (9 de Noviembre de 2017). *Blog de Derecho de los Negocios*. Obtenido de Universidad Extenado de Colombia:  
<https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/26-anos-de-la-constitucion-economica-colombiana-entre-analisis-economico-del-derecho-y-analisis-juridico-de-la-economia/>
- Alvarez Calderón, C. E. (2017). Ocupación de Espacios Vacíos: Una condición Sine Qua Non de la Seguridad Multidimensional en Colombia. En C. E. Alvarez Calderón, *Escenarios y Desafíos de la Seguridad Multidimensional en Colombia* (pág. 830). Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Armada Colombia. (2019). *Plan de Navegación del Comando de la Armada de Colombia*. Bogotá.
- Armada de Colombia. (2015). *Plan Estratégico Naval 2015-2018*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Armada de Colombia. (2018). *Plan de Desarrollo Armada Nacional 2030*. Bogotá: Imprenta Nacional .
- Armada de Colombia. (15 de abril de 2020). *Armada de Colombia*. Obtenido de <https://www.armada.mil.co/cs/content/mapa-de-procesos-0>
- Armada de Colombia. (2020). *Plan de Desarrollo 2042*. Bogota: Armada de COlombia.
- Barria, C. (31 de diciembre de 2019). Cuánto gana Panamá con el canal y quiénes se benefician de sus millonarias ganancias. *BBC News Mundo*.
- Bell-Lemus, C. (2008). Industria, puerto, ciudad (1870-1964) Configuración de Barranquilla. *Apuntes*, 150.
- Bushnell, D. (1994). *Colombia una nación a pesar de si misma*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Cámara Colombiana de Infraestructura. (2012). *Evaluación de las Concesiones sobre la Infraestructura Portuaria Pública en Colombia*. Bogotá.
- Cardona, A. (19 de octubre de 2018). Los puertos de Colombia han movido 2,6 millones de contenedores durante 2018. *La República*.
- Carrillo Salcedo, J. (1991). *Curso de Derecho Internacional Público*. Madrid: Editorial Tecnos S.A.
- CCO, C. (2018). *Política Nacional del Océanos y de los Espacios Costeros*. Bogotá D.C.
- Central Intelligence Agency. (13 de abril de 2020). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

- CEPAL . (02 de abril de 2019). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Informe de actividad portuaria de América Latina y el Caribe 2018: <https://www.cepal.org/es/notas/informe-la-actividad-portuaria-america-latina-caribe-2018>
- Chaparro, C. (14 de abril de 2020). Director de Planeación Naval. (C. Jaimes, Entrevistador)
- Chief of Force Development. (2014). *The Future Security Environment 2013 - 2040*. Montreal.
- Comisión Colombiana del Océano. (2016). *Hacia una potencia oceánica*. Bogotá: Secretaria Ejecutiva Comisión Colombiana del Océano.
- Comisión Colombiana del Océano. (19 de enero de 2020). *Comisión Colombiana del Océano*. Obtenido de Gestión del territorio marino costero: <http://www.cco.gov.co/cco/areas/gestion-del-territorio-marino-costero.html#subsubtitle6>
- COTECMAR. (19 de enero de 2020). *COTECMAR*. Obtenido de [www.cotecmar.com](http://www.cotecmar.com)
- DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (19 de 1 de 2020). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DIMAR. (2017). *Impacto de actividades conexas al PIB*. Obtenido de Dirección General Marítima: <https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/noticias/PIB-ilovepdf-compressed.pdf>
- Dirección General Marítima. (02 de 10 de 2020). *Noticias*. Obtenido de Gente de mar: soporte y protagonista de la Colombia Bioceánica: <https://www.dimar.mil.co/gente-de-mar-protagonista-y-soporte-de-la-colombia-bioceanica>
- Ehrlich, C. (2017). La Armada de México hacia el futuro: Reflexiones sobre el poder naval nacional hacia el siglo XXI. *Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México*, 27.
- El Universal. (17 de octubre de 2017). *Empresas Cartagena*. Obtenido de Industria Astillera navega mar afuera: <https://www.eluniversal.com.co/empresas/noticias/industria-astillera-navega-mar-afuera-1039>
- Función Pública. (01 de 10 de 2020). *Función Pública*. Obtenido de MIPG: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y las territorios*. UNESCO.
- Goueset, V. (1998). *Bogotá: Nacimiento de una metrópoli*. Lima: Institute francais d'études andines.
- Guzman Villamizar, J. (2017). *Como liderar a los Millennials en las Organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.



- Hernandez Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 51.
- Jaimes, J. (2016). La Armada Nacional de Colombia: Transformandose para el futuro. *Revista Fuerzas Armadas*, 116.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Malikov, Í. (Noviembre de 2010). *IDEAM*. Obtenido de Análisis de las tendencias del nivel del mar a nivel local y su relación con las tendencias mostradas por los modelos internacionales:  
<http://www.ideam.gov.co/documents/21021/23877/TENDENCIAS+DEL+NIVEL+DEL+MAR.pdf/2fc812e5-d4e4-4628-ac61-a5b34aa500f1>
- Martinez Cuesta, J. A. (2016). Carta de navegación hacia una potencia oceánica. En C. C. Océano, *Hacia una potencia oceánica* (pág. 208). Bogotá D.C.: Secretaria Ejecutiva Comisión Colombiana del Océano.
- Ministerio de Agricultura. (2014). *Política integral para el desarrollo de la pesca sostenible en Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Ciencias. (19 de enero de 2020). *MinCiencias*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo)
- Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business School Press.
- Organización Marítima Internacional. (2020). *Punto de Mira*. Obtenido de Buques Autónomos: <http://www.imo.org/es/MediaCentre/HotTopics/Paginas/Autonomous-shipping.aspx>
- Palací Descals, V. (2017). *Y los puertos descubrieron las ciudades: El reencuentro entre puertos y ciudades que nunca debieron perder*. Valencia: Fundación Valencia Port.
- Pallares, G. (02 de febrero de 2017). Seasteading: La república de Silicon Valley en Altamar. *El Observador*.
- PNUD Colombia. (19 de 1 de 2020). *PNUD*. Obtenido de PNUD: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo.html>
- Portafolio. (11 de abril de 2019). El mercado nacional de pescado es de 350.000 toneladas. *Portafolio*.
- Procolombia. (2016). *Colombia.co*. Obtenido de El sector minero participa con el 2,3 % del Producto Interno Bruto colombiano: <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/inversion/colombia-un-pais-minero/>
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves*. Lima: Arte Perú.

- Rap-hooper, M. (10 de Enero de 2020). *Council of Foreign Relations*. Obtenido de Top Conflicts to watch in 2020: An armed confrontation in the South China Sea: <https://www.cfr.org/blog/top-conflicts-watch-2020-armed-confrontation-south-china-sea>
- Restrepo Abondano, J. (2019). Ahora o nunca: el gobierno le muestra su apoyo al sector astillero. *Semana*.
- Schwab, K. (14 de enero de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de The fourth industrial revolution what it means and how to respond: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
- Terzago, J. (2006). Alfred Thayer Mahan, su contribución como Historiador, Estratega y Geopolítico. *Revista Marina Chile*, 47-64.
- Uribe Cáceres, S. (2017). *El Estado y el mar. Relaciones con el Poder Marítimo, el Poder Naval y el desarrollo nacional*. Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Uribe Cáceres, S., Díaz Uribe, J., & Rodríguez Ruiz, M. (2016). *Estrategia Marítima, Evolución y Prospectiva*. Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Valdivia Correa, R., & Ferrari De Lima, J. (2017). Empleo del Poder Naval en contribución al Poder Marítimo Nacional. En S. Uribe Cáceres, *El Estado y el Mar* (pág. 310). Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Valencia Pinzón, A. (2019). *Estrategia de Política para el Sector de Pesca y Acuicultura*. Bogotá.
- Valiente Contreras, J., Castillo Ordoñez, Q., & Salgado Caballero, L. (2017). *Análisis de los factores determinantes de competitividad del sector astillero en Colombia*. Bogotá: Universidad La Salle.
- Vicepresidencia de Colombia. (2 de abril de 2020). *Prensa de Vicepresidencia*. Obtenido de <https://mlr.vicepresidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Luz-verde-del-CONPES-a-apuesta-de-Colombia-por-ser-potencia-maritima.aspx>
- Zona Logística. (19 de enero de 2020). *Zona Logística*. Obtenido de <https://zonalogistica.com/colombia-movilizo-casi-200-millones-de-toneladas-en-sus-zonas-portuarias-en-2018/>



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201003986