



Diagnostico de la organización de los profesionales
oficiales de reserva, para desarrollar planes de
consolidación sostenible en las areas de operaciones
de la quinta división

Juan Manuel Sanchez Salamanca
Carlos Julio Bonett Locarno
Jorge Fernando Ordoñez Quintana

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Información Militar (CIM)

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

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



TRABAJO DE GRADO

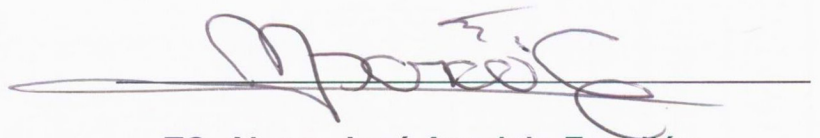
**DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES
OFICIALES DE RESERVA, PARA DESARROLLAR PLANES DE
CONSOLIDACION SOSTENIBLE EN LAS AREAS DE OPERACIONES DE
LA QUINTA DIVISION.**

**Mayor Sánchez Salamanca Juan Manuel
Mayor Bonett Locarno Carlos Julio
Mayor Ordóñez Quintana Jorge Fernando
Curso CIMPOR-2006**

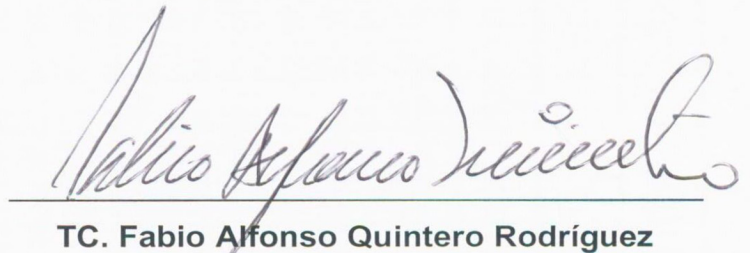
**Bogotá, D.C.,
7 de Octubre de 2006**

Nota de aceptación:

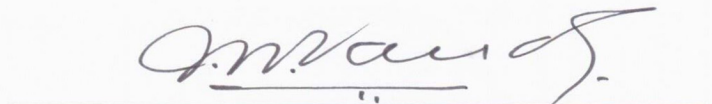
Analizado el contenido del trabajo se
puede concluir que es un estudio
serio de gran contenido práctico
con un análisis oportuno y crítico
sobre la Organización ideal para el
apoyo y consolidación sostenible en
áreas de Operación de la J.D.V.
En consecuencia consideramos que el
trabajo debe ser aceptado



TC. Alvaro José Aparicio Escallón
Comandante POR Quinta División



TC. Fabio Alfonso Quintero Rodríguez
Comandante POR Decimatercera Brigada



TC. Jesús María Valbuena García
Comandante POR Escuela de Artillería

Bogotá, D.C., 7 de Octubre de 2006.

DEDICATORIAS

Mayor Bonett Locarno Carlos Julio, a:

- Mi amada esposa Zoila y a mi adorado hijo Carlos Francisco, por su paciencia, apoyo y estímulo para mantener vivo en mí, como lo han hecho durante los 20 años de permanencia en la Reserva, el espíritu de entrega a la actividad POR y compartir conmigo cada Curso de Ascenso.
- Mi General Manuel José Bonett Locarno, paradigma familiar irreductible del militar competente y comprometido con su patria y quien como obligado guía de mi trayectoria, ha aportado su experiencia, respaldo y afecto para el éxito de mi formación como Oficial de Reserva del Ejército Nacional de Colombia.
- A toda mi numerosa y querida familia liderada por mi madre Albertina Locarno de Bonett.

Mayor Ordóñez Quintana Jorge Fernando, a:

- A mi amada esposa María Teresa Eastman Giraldo, y a mis hijas Tatiana y Diana Alexandra, soportes de mi vida, por su amor y por permitir robarles tiempo para que este soldado cumpla en parte su sueño de servir a la Patria.
- A mis padres, mi BG. Ramón Alberto Ordóñez Castillo y Cecilia Quintana de Ordóñez, a mi hermano mi GR. Alfonso Ordóñez Q., a mi hermana TC. María Victoria Ordóñez Q., quienes han sido ejemplo y me han guiado en mi carrera militar.
- A mis hermanos María Cristina, Esther Alicia, Gustavo Alfredo y Myriam que han sido ejemplo de vida.

Mayor Sánchez Salamanca Juan Manuel, a:

- A María Victoria, mi adoración por tantos años y con quien espero disfrutar la vida hasta el fin. Y a mis hijas que las adoro y que han estado incondicionalmente a mi lado desde siempre.

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Superior de Guerra, por acogernos y enfocar nuestro futuro desempeño. Por darnos mejores herramientas para el cumplimiento de la Misión. A nuestros instructores que brindaron un conocimiento amplio y suficiente desde el punto de vista Estratégico de la realidad nacional.

Al Cuerpo de Profesionales de la Reserva, por brindarnos la oportunidad de servir a la Nación para buscar un mejor futuro a nuestra familia, amigos y conciudadanos.

A nuestros superiores en servicio activo y de la reserva, por guiarnos durante los casi veinte años que tenemos como Oficiales Profesionales de Reserva.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACION	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
2.2. OBJETIVO PRINCIPAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	15
4. MATRIZ DOFA PARA ANALISIS DE LA ESTRATEGIA	19
4.1. DEBILIDADES	19
4.2. FORTALEZAS	20
4.3. AMENAZAS	20
4.4. OPORTUNIDADES	21
5. CAPACITACION QUE REQUIERE EL POR	23
6. DAR A CONOCER Y MOTIVAR AL POR	26
7. DAR A CONOCER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ADECUADOS	29
8. CREACION EQUIPOS SOLIDOS DE TRABAJO	31
9. APORTAR IDEAS EN LA PREPARACION DE LAS TROPAS	34
10. CONCLUSIONES	36
11. RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXOS	43

Introducción

Las Unidades Operativas Mayores se enfrentan con excesiva frecuencia a la dificultad de no poder utilizar recursos humanos calificados que permitan tener una óptima Acción Integral en las etapas de consolidación subsiguientes al éxito de las operaciones militares en las denominadas Áreas de Control del Orden Público o Áreas de Operaciones.

Las tareas de control militar en las zonas que históricamente no han contado con presencia oficial, se vuelven generalmente una difícil y compleja convivencia con la comunidad que confunde un esfuerzo de paz obtenido por la fuerza, con una incómoda presencia militar que no contribuye a la solución de sus problemas, sino que por el contrario los agudiza.

La derrota de un agente generador de violencia en un área determinada puede convertirse en un triunfo pírrico de las instituciones, sino se adelantan inmediatamente esfuerzos imperecederos de presencia estatal, y se implementa la Estrategia Integral como nuevo elemento en el concepto de Seguridad Democrática, con el cual se ejerce control territorial que genera las condiciones para que haya desarrollo económico, inversión social, teniendo como fin último el bien común. En caso contrario, fácilmente pueden resurgir de sus cenizas grupos armados al margen de la ley y en breve lapso convertirse otra vez en potenciales factores de inestabilidad regional.

El éxito de las operaciones militares deben ir soportadas posterior o simultáneamente (si es posible) por respuestas específicas de Acción Integral y de esta manera iniciar un proceso de desarrollo económico, social e infraestructura para las necesidades básicas para la supervivencia y progreso de la comunidad, produciendo de esta manera una consolidación de desarrollo

social con seguridad y paz de la región. El imperio de la Ley es, entonces, viable y un concreto objetivo de la acción oficial armada.

Al Profesional Oficial de la Reserva (POR), por su formación profesional, por su formación militar y por sus relaciones, se le facilita el hacer gestión ante las entidades públicas y privadas, en representación de las FF.MM y de la población civil.

Basados en lo anteriormente expuesto y en un escenario limitado a las operaciones de la Quinta División del Ejército Nacional, se proyecta el presente estudio que busca aportar ideas aterrizadas como primera etapa en la búsqueda de la interrelación entre las fases que se conforman y que no son excluyentes entre si: El éxito de la operación militar, la presencia de El Estado y el desarrollo socio-económico de la región.

El presente trabajo de investigación define como idea de sus autores, que los Profesionales Oficiales de la Reserva (POR) se constituyen en importante recurso para apoyar a la Fuerza en las labores de gestión orientadas a impulsar programas de desarrollo económico y social en las áreas a consolidar.

El carácter multidisciplinario del Cuerpo de Profesionales Oficiales de la Reserva (POR), su experiencia en el sector público, privado y la condición de pertenecientes a las FF.MM le imprimen el perfil ideal para ejecutar misiones de gestión social y desarrollo integral como extensión del esfuerzo militar.

El papel del POR como factor vinculante entre las FF.MM, el gobierno y la población civil, lo convierten en soporte de la labor de consolidación para obtener el bien común de la población del área.

Este estudio se basa en la experiencia de los POR que en el intervenimos, y que buscamos tener, en el futuro lo más cercano posible, un mejor equipo de trabajo entre el oficial activo y los POR, al cual se le añadirá en su momento las

autoridades civiles, los líderes de la Comunidad Civil y la misma Comunidad, para un mejor futuro de nuestras regiones y que ayudará a consolidar la Paz en el territorio Nacional.

Se escogió la Quinta División, por ser los tres POR que conformamos este pequeño equipo, miembros del Estado Mayor POR de esta División, en nuestra asignación previa al Curso CIMPOR 2006 en el que participamos actualmente. Pero se ha tratado en forma tal, que permitirá su aplicación en cualquiera otra de las demás Divisiones del Ejército.

El presente trabajo, se despliega una vez planteado el problema, describiendo los antecedentes que se consideran incidentales y en los capítulos siguientes se tratan los objetivos específicos, lo cual permite presentar unas conclusiones y hacer las recomendaciones que consideramos que más se ajustan a la problemática planteada.

Los Anexos permiten complementar el presente Estudio en los aspectos que relacionamos a continuación:

1. En el Anexo No.1, "Jurisdicción y operaciones DIV-5"¹, permite conocer la jurisdicción de la DIV-5, y las operaciones militares, en macro, que se adelantan en ella, en el momento de la elaboración del Estudio. Esto, facilita ver las áreas ya recuperadas militarmente, las que están en fase de Consolidación, y las extensas regiones que están en la fase denominada de Destrucción y que por lo tanto necesitarán de labores de Consolidación.
2. En el Anexo No.2, "Presentación GEAI"², se aprecia la experiencia que se ha tenido con el Grupo Especial de Acción Integral (por sus siglas GEAI), que actualmente opera en la BR-13 en jurisdicción del páramo de sumapaz.

¹ Oficial G-2 de la Div-5, Bogotá, septiembre de 2.006.

² Presentación definitiva GEAI, MY (Rva.) Kiril Arturo Pikieris De Castro, septiembre 2.006.

3. En el Anexo No.3, "Propuesta TOE POR DIV-5"³, se contempla parte de una TOE propuesta para los Profesionales Oficiales de la Reserva (por sus siglas POR), correspondiente a la DIV-5. En este anexo se aprecian las necesidades de personal y de profesiones propuestas.

³ Propuesta TOE POR EJC, TC (Rva.) Álvaro José Aparicio Escallón, mayo 2006.

1. Justificación

Las FF.MM de Colombia han estado adelantando operaciones de recuperación de áreas que han permitido reintegrar a la actividad socioeconómica nacional muchas regiones que estuvieron anteriormente en poder de los grupos ilegales armados (por sus siglas GIA), entendiéndose como tales a la guerrilla, el narcotráfico, las autodefensas ilegales, y la delincuencia común. Estas acciones demandan grandes recursos económicos, vidas humanas y disponibilidad de tiempo. En la mayoría de los casos el éxito militar no va acompañado de un evidente avance social de la población afectada ni de un desarrollo sostenible de las estructuras económicas.

Para evitar que las regiones recuperadas vuelvan a caer en manos de los GIA, como ya ha sucedido en varias oportunidades, se requiere de una paciente labor de Consolidación, que blinde la región contra la violencia y que logre fortalecer la capacidad de decisión de la comunidad para rechazar democráticamente, con la ayuda de limitada y adecuada presencia militar y policiva, cualquier intento de los GIA de desestabilizar el entorno.

La sistemática y constante agresión subversiva que hasta hace pocos años imperaba en nuestro país con algún grado de impunidad ha venido evolucionando regresivamente, y la búsqueda de la erradicación definitiva de los violentos, ha demandado un esfuerzo estatal apoyado en un meritorio esfuerzo militar que solo representa el treinta por ciento (30%) de la estrategia de paz porque el setenta por ciento (70%) está en la combinación de la acción del estamento civil con la presencia estatal en todos los órdenes, lo que

significa en términos macroeconómicos hacer Acción Integral ⁴ (por sus siglas (AI), básico para consolidar las regiones.

Para la fase de Consolidación se requiere, además de seguridad, la obtención de músculo estructural que permita garantizar desarrollo social y económico, para así poder obtener el bien común de la población.

Dichas labores de Consolidación requieren de ingentes recursos y de una adecuada coordinación que permita que sea integral y permanente. La Presidencia de la República ya tiene el Centro de Coordinación de Acción Integral⁵ (por sus siglas CCAI), pero actualmente no cuenta con los recursos profesionales y económicos suficientes para cubrir todo el territorio nacional de tal manera que cada División debe apoyar la acción integral en sus jurisdicciones con sus propias gestiones ante el poder nacional.

Uno de los recursos humanos de disponibilidad inmediata para el propósito de consolidación en las áreas mencionadas, está representado por el Cuerpo de los Profesionales Oficiales de Reserva. Este conjunto de profesionales, cuya misión dentro de la Fuerza ha sido suficientemente definida, pero su trabajo no ha sido adecuadamente encausado, constituyen un valioso banco de iniciativas y oportunidades al cual puede acudir para desplegar esfuerzos sociales. Este potencial humano y profesional, no es en muchos casos conocido y por lo tanto no empleado por los Comandantes a diversos niveles.

Con la participación de los POR trabajando en equipos apropiados, específicamente en Acción Integral, se tendrá entre otras, desarrollo de actividades de gestión que apuntalan la consolidación y les permitirá a los POR ejercitar una actividad en la cual desarrollen su voluntad de trabajo y compromiso con nuestro país.

⁴ Exposición Acción Integral, MG. Mario Enrique Correa Zambrano, Escuela Superior de Guerra, CIMPOR 2.006, Bogotá, 25 de agosto de 2006.

⁵ Exposición en la Escuela Superior de Guerra, CIMPOR 2.006, Bogotá, agosto de 2006.

2. Planteamiento del Problema.

La situación de orden público en muchas zonas del territorio colombiano aún no está bajo total control del Estado, y al no estarlo, tiene el alto riesgo de volver al punto crítico de violencia y subversión que se consideraba superado.

En la jurisdicción de la Quinta División existen áreas donde a pesar de haberse presentado recuperación militar del territorio, se presentan enormes dificultades de desarrollo socioeconómico que demandan urgentes actividades de acción integral, para lo cual se necesita estructura y gestión estatal.

Un obstáculo para impulsar los planes de desarrollo diseñados por el Gobierno Nacional para zonas militarmente consolidadas, es la ausencia de recursos humanos capacitados para dirigir, asesorar, realizar una adecuada labor de gestión y adelantar tareas de apoyo socioeconómico y de infraestructura, lo cual se vuelve un desgastante carrusel que termina fomentando actividades ilícitas en la población y decepción en los responsables de mantener el orden y la seguridad.

Como caso particular podemos mencionar que la sustitución de cultivos ilícitos como la coca y la amapola no ha dado resultado a pesar que la amenaza de GIA no existe y continúan siendo la principal actividad de subsistencia. Por otra parte se conoce la experiencia de la erradicación manual como fuente de empleo, donde no se han implementado tareas simultaneas de cultivo de especies forestales o de ganadería racionalmente explotada o de cultivos tradicionales con una adecuada comercialización, por física falta de recursos y de asesoría profesional.

Estos ejemplos demuestran que se necesita un recurso humano capacitado en relaciones sociales y comunicación para lograr que en la fase de consolidación la población civil y sus legítimas autoridades locales, logren entender que las labores de Acción Integral que se adelantan son para su beneficio y del medio ambiente, respetando su cultura e idiosincrasia, lo cual logra finalmente el progreso de la región.

2.1. Formulación del Problema

¿Cómo emplear al POR para una adecuada contribución al éxito del proceso de consolidación socioeconómica y de infraestructura en las áreas críticas de operaciones de la DIV-5 del Ejército Nacional?

¿Qué niveles de capacitación requieren los POR para poder actuar efectivamente y lo antes posible, como recurso humano indispensable en las labores de consolidación?

¿Qué Indicadores de Gestión e Impacto deben establecerse para medir el esfuerzo contributivo de los POR a la consolidación de áreas críticas?

¿Qué debe aportar la Institución Militar a los POR para que el resultado de su ejercicio profesional sea positivo y cumpla con los propósitos establecidos?

2.2. Objetivo Principal

Fortalecer la organización de los POR para apoyar la gestión conjunta de las FF.MM., la Comunidad y el Estado en general, en el desarrollo de planes de consolidación integral y sostenible, en áreas recuperadas a los diferentes grupos armados ilegales.

2.3. Objetivos Específicos.

- 2.3.1. Identificar la capacitación que requiere el POR para apoyar eficientemente los planes de consolidación sostenible, en las áreas de jurisdicción de su unidad.
- 2.3.2. Dar a conocer y motivar en el Cuerpo de los POR, la importancia de vincularse a la gestión de acción Integral, con fines de consolidación sostenible de áreas.
- 2.3.3. Diseñar los canales formales de comunicación entre las respectivas Unidades de Reserva Operacional (UROP) y el Comando de la Unidad del área a consolidar.
- 2.3.4. Promover la creación de equipos sólidos de trabajo, constituidos por personal POR, personal de las FF.MM y entidades civiles de la región a consolidar. Con los respectivos indicadores de gestión e impacto.
- 2.3.5. Aportar ideas en la preparación de las tropas para entender y cumplir con su participación en la Estrategia Integral, dentro del concepto de Seguridad Democrática.

3. Antecedentes y Generalidades

El Cuerpo de Profesionales Oficiales de Reserva (POR), fue creado en 1976, con el propósito de formar y tener profesionales que cumplieran con la función de ser multiplicadores de la labor de las FF.MM, y de ser un enlace entre el estamento militar y la población civil.

La organización de los POR ha sufrido modificaciones buscando facilitar el cumplimiento de nuevos propósitos como el asesorar a los comandantes de las Unidades Tácticas u Operativas, en los campos en que el POR en forma individual o colectiva se desempeñan o tienen experiencia.

Hoy en día, los logros obtenidos y la actual organización del Cuerpo POR, han permitido visualizar el potencial que tiene las FF.MM en este Cuerpo, por la experiencia, preparación profesional y espíritu de trabajo desinteresado del personal que lo conforma.

Los POR han sido empleados como oficiales orgánicos a todos los niveles de la Institución, cumpliendo labores en la mayoría de los siguientes campos:

Académico

Asesoría

Apoyo logístico

Operadores psicológicos

Generadores de opinión

Multiplicadores de la labor de las FF.MM

Integrantes de Estado mayor o Plana Mayor

Enlace entre FF.MM y población Civil.

Asuntos Jurídicos

Asuntos Civiles

Acciones Cívico-Militares

Inteligencia

Elaboración y ejecución de proyectos

La organización de los POR, en la mayoría de los casos, los limita a la jurisdicción de la Unidad de la que son orgánicos o a la academia si son orgánicos de una Escuela. Dependen de la aceptación o no aceptación del Comandante de turno de la Unidad o Escuela, siendo esto en muchos casos, motivo de desmotivación y de no participación del POR que lo puede llevar a no volver a participar en las actividades de la Reserva y finalmente a su desvinculación. Esta limitación no permite el empleo óptimo de las capacidades profesionales y del aprovechamiento adecuado de la experiencia del POR.

Varias experiencias obtenidas con el cuerpo de los POR dan una idea bastante sólida sobre la utilización importante de este recurso en actividades cívico militares o asuntos civiles con impacto social, tales como:

- En proyectos que han agrupado a profesionales de una misma área, como es el caso de los abogados, coordinados en una sola UROP para asesorar en la defensa a miembros de la Institución que han sido demandados o envueltos en la guerra jurídica.
- En actividades de asesoría y soporte profesional a las diferentes unidades para ejecutar proyectos de índole socioeconómico como el apoyo y orientación a las familias de oficiales, suboficiales y soldados secuestrados por la guerrilla desde hace varios años, o en actividades de infraestructura, en la construcción de puentes, carreteras entre otros.
- En tareas de asistencia integral de bienestar social a través de grupos organizados de profesionales de las diferentes disciplinas de la salud

que han prestado invaluable servicios a la Fuerza en sus frecuentes jornadas de presencia comunitaria en zonas de influencia subversiva.

- En el año 2005 se creó en la BR-13 el Grupo Especial de Acción Integral (GEAI) integrado cien por ciento por oficiales POR que hasta Septiembre 2006 había atendido 2.685 personas en el área de Sumapaz (Cundinamarca) y aun continua con esta gestión.

Si los modelos de acción anteriormente descritos pueden considerarse parte del éxito integracionista entre las FF.MM y la población objetivo, no es posible aceptar que en algunas Unidades Operativas como en las Brigadas 1a, 6a y 9a se vea una preocupante disminución de los POR disponibles, ya que su inadecuado empleo, sobretodo en tareas rutinarias de las Brigadas o Batallones, no genera valor agregado a las unidades que realmente los necesitan en virtud de su misión en orden público.

Si bien es cierto que la condición de militar es importante para el POR, también es cierto que para la institución armada es fundamental disponer de un elemento profesional con la capacidad de crear, desarrollar sinergias y culminar proyectos de impacto civil que multipliquen la imagen estatal colombiana.

Basados en lo anterior, es importante resaltar que es necesario para el oficial en servicio activo, como para el Comandante POR y los miembros de su UROP, que para el éxito de la misión (que puede ser la consolidación de áreas críticas recuperadas) el entender hasta donde se puede llegar como militar subordinado (a cualquier nivel), para darle la importancia a los POR como profesionales o gestores. El oficial en servicio activo desarrolla su carrera militar desde la Escuela Militar y puede adelantar una profesión civil a medida que asciende en el grado. Contrario es el caso del POR, que ingresa a la Institución, teniendo ya su carrera profesional, con experiencia y posiblemente con una buena posición dentro de una empresa pública y privada.

Se cuenta en los listados oficiales del personal POR, con personas que tiene experiencia y ocupan puestos que pueden influir en el desarrollo de las funciones de los POR en determinados proyectos, pero no se tiene un proceso ágil que permita el traslado de estos POR a donde se requieren. Hoy en día, solo se cuenta con solo dos oportunidades de legalizar traslados de los POR. Es muy importante que el Cuerpo POR tenga una óptima agilidad en estos trámites.

La actividad y trabajo de los POR, depende muchas veces del conocimiento e interés de emplearlos, por parte del Comandante de turno de la Unidad Militar. Esto no permite tener continuidad en proyectos e inclusive puede acabar con ellos. Es por el contrario necesario que el oficial en servicio activo lidere y realice seguimiento a los trabajos conjuntamente realizados que se adelanten en relación con la consolidación de sus áreas de responsabilidad, para que se logren los objetivos de consolidación de las áreas.

Conocedores de lo antes expuesto y con la convicción que el Comando de las FF.MM tiene políticas y planes claros de consolidación, se necesitará el incluir a los POR dándoles la responsabilidad que se requiere, en dichas políticas y actividades.

4. Matriz DOFA para análisis de la Estrategia.

Un análisis sereno y tranquilo de la situación actual de los POR, en su condición de integrantes efectivos en el contexto de las FF.MM., es básico para medir sus posibilidades de éxito si se incorporan a planes post conflicto en el territorio nacional. Se han identificado los diferentes componentes de la matriz de análisis estratégico para intentar deducir con elementos de juicio determinantes, cual sería la mejor manera de vinculación de los POR al trabajo que se expone.

4.1. Debilidades

- 4.1.1. Carácter voluntario de la condición POR.
- 4.1.2. Ocupaciones profesionales en su actividad civil
- 4.1.3. Falta de claridad en el empleo que tendrá el POR, en el Curso de Formación.
- 4.1.4. Desconocimiento de los comandantes sobre el empleo de los POR
- 4.1.5. Actual organización de los POR.
- 4.1.6. El planeamiento de las operaciones no incluye al POR en la consolidación.
- 4.1.7. Desconocimiento de las autoridades y la población civil de la función de las FFMM como factor de desarrollo.
- 4.1.8. El Reglamento de los POR (104) Público no incorpora mecanismos que permitan la integración del POR en los planes de consolidación.
- 4.1.9. Desmotivación por mal empleo del POR, que genera baja disponibilidad.
- 4.1.10. Lentitud en el trámite de legalización de traslados del POR.
- 4.1.11. Falta de preparación y compromiso del POR, en Acción Integral y liderazgo.
- 4.1.12. Falta de preparación y selección de comandantes POR.

- 4.1.13 No existencia de una TOE en el cuerpo de los POR.
- 4.1.14 Falta de aplicación de políticas continuadas en el empleo del POR, por parte del Comando de la Reserva.
- 4.1.15 Falta de estadísticas de las regiones a consolidar.
- 4.1.16 Falta de afecto hacia la Reserva, por parte de algunos oficiales en servicio activo.

4.2. Fortalezas

- 4.2.1. Carácter voluntario del POR
- 4.2.2. Carácter multidisciplinario del Cuerpo del POR.
- 4.2.3. Experiencia y conocimientos del POR en su profesión o actividad laboral.
- 4.2.4. Apoyo del Comando General de las FF.MM al empleo del POR en actividades de Acción Integral.
- 4.2.5. Credibilidad de la población civil en sus FF.MM, que permite al POR el hacer gestión productiva a través de la Acción Integral.
- 4.2.6. La posibilidad de emplear a las FF.MM como factor de desarrollo.
- 4.2.7. La capacidad de convocatoria comunitaria de las FF.MM
- 4.2.8. Condición del POR como civil y como militar.
- 4.2.9. Conocimiento del POR de la labor que desarrolla las FF.MM

4.3. Amenazas

- 4.3.1. Disolución del Cuerpo de Profesionales Oficiales de la Reserva por inadecuado empleo.
- 4.3.2. La separación de las FF.MM de las tareas de consolidación.
- 4.3.3. Corrupción de la dirigencia política de la región a consolidar.
- 4.3.4. Existencia del narcotráfico y Grupos Armados Ilegales. Existencia de cultivos ilícitos.
- 4.3.5. Falta de apoyo de las entidades territoriales.

4.4. Oportunidades

- 4.4.1. Empleo del POR en adecuadas labores de consolidación
- 4.4.2. Reorganización funcional de los POR
- 4.4.3. Hacer desarrollo socio económico en las regiones a consolidar.
- 4.4.4. Confianza de la población civil, generada por la Seguridad Democrática
- 4.4.5. Capacitación del POR en Acción Integral de acuerdo con especialidades incluyendo tropas.
- 4.4.6. Mejorar imagen de las FF.MM y del Cuerpo de POR
- 4.4.7. Selección de POR conforme su profesión y experiencia, del banco de datos existente del Cuerpo POR.

La evaluación de esta DOFA refleja que existen factores que son simultáneamente debilidades pero además fuertes a la vez, ejemplo de ello, el carácter voluntario del POR, lo cual debe ser dilucidado mediante una posición de ley. Además, las amenazas planteadas son de fuerte expresión frente a las oportunidades, las cuales en su estricta realidad no muestran mecanismos de dilución de los riesgos que los factores externos nos indican. Esa será una tarea titánica que incluye la autocrítica constructiva con el objetivo de convertir las amenazas en desafíos y las debilidades en oportunidades, de forma que la contribución de los POR pueda estar libre de cualquier contaminación moral que altere la disposición a trabajar por la causa justa que se pretende.

Como se indicó anteriormente, es fundamental e importante resaltar que la mayor debilidad radica en el carácter de voluntario del POR, lo cual diluye el compromiso y la responsabilidad tanto con la Institución como con la comunidad y los misma organización de los POR. Esta debilidad se incrementa por la inexistencia de herramientas jurídicas que permitan tomar acciones correctivas en esta materia.

Se aprecia en varias UROP la falta de iniciativa de los POR. Siendo profesionales y además en la mayoría de los casos personas de éxito, ocupando puestos de importancia, los POR deben tener la suficiente iniciativa para desarrollar planes que le permitan adelantar actividades y no depender exclusivamente de la iniciativa del oficial en servicio activo. De esta manera, se evitaría la desmotivación del POR con el pretexto de no tener actividad. Se requiere dirección y control al respecto, por parte de los comandantes POR.

Es necesario entonces, el incluir como uno de los factores de selección para el ingreso al Curso de Formación como POR, a los Cursos de Ascenso, y en general a todos los Cursos de Especialización, la iniciativa. Desde su ingreso, los POR deben tener claro que es su responsabilidad planear, controlar y adelantar planes de apoyo permanente a las labores de las FF.MM, las cuales incluyen las de Consolidación de áreas recuperadas. Es importante terminar con el paradigma que el oficial en servicio activo es el único responsable de programar las actividades de los POR en su Unidad.

Uno de los mecanismos que los autores del presente diagnóstico consideran aplicables como factor de motivación en los POR es el reconocimiento de las ejecutorias desde su primer grado. Estas estadísticas, permanente y correctamente incorporadas al Folio de Vida con su correspondiente y debida evaluación, permitirán construir una plataforma de análisis del desempeño del POR que medido a través de los indicadores de gestión e impacto que sean necesarios, dará a los Mandos elementos de juicio para generar el correcto mecanismo de motivación y reconocimiento del mérito, que incluiría entre otras, las condecoraciones, Menciones de Honor, los llamamientos a Cursos especiales y de ascenso. De igual manera, es herramienta de descalificación y depuración de aquellos POR que no están sintonizados y comprometidos con la causa.

5. Identificar la capacitación que requiere el POR para apoyar eficientemente los planes de consolidación sostenible, en las áreas de jurisdicción de su unidad.

Cuando se trata de establecer el concepto de Acción Integral, aplicado a la jurisdicción de la DIV-5, podemos resaltar la amenaza actual en los 4 Departamentos, pero en especial los del Tolima y Huila, conforme se puede apreciar en el ANEXO No.1, en donde las FF.MM adelantan operaciones militares de destrucción. Enfatizando en las zonas donde las FARC el ELN y las autodefensas ilegales delinquen. Es en estos municipios donde se requerirá las futuras labores de consolidación.

Es necesario el identificar conjuntamente con la Comunidad y con los demás componentes del Poder Nacional, las acciones de desarrollo social, infraestructura, control territorial, desarrollo económico, y de seguridad, para ejercer el Control Territorial que permita el bien común de sus habitantes.

Son las Fuerzas Militares, que en el ejercicio del mandato constitucional, de preservar la vida, honra y bienes de todos los ciudadanos, las llamadas a impulsar el desarrollo de estas regiones, empleando los diferentes medios que dispone el Poder Nacional y la Fuerza.

En las FF.MM existe el Cuerpo de Profesionales Oficiales de la Reserva, creado con el fin de apoyar las labores de Acción Integral en las zonas a consolidar. Este personal de oficiales no se encuentra capacitado adecuadamente para realizar una labor de gestión conjunta que permita acelerar el proceso de consolidación, siendo este uno de sus fines.

El concepto de Acción Integral, dentro de la Fuerza, no esta en su totalidad claro, tampoco en su aplicación y desarrollo. Por lo anterior, tanto los oficiales

en servicio activo como los de la Reserva deben recibir suficiente instrucción y capacitación en este tema, para apoyar eficientemente los planes de consolidación sostenible en las áreas de la jurisdicción de su Unidad.

Por lo tanto, en el momento no se encuentran facilitadores para las diferentes áreas que componen la Acción Integral. Ejemplo de ello, trabajos dirigidos a infraestructura, desarrollo económico, educación, y seguridad entre otras.

En la preparación de los POR se han encontrado muchos vacíos o falencias, porque a pesar de ser necesario el recibir conocimientos y preparación militar, se ha descuidado su fin primordial de apoyo y gestión, por varias razones entre las que se encuentran las mencionadas en el análisis DOFA que se plantea en el punto 4 del presente estudio.

Aún así, las FF.MM tienen una capacidad de convocatoria que permite que las fuerzas vivas existentes en los territorios de consolidación y en la Nación trabajen mancomunadamente.

Las áreas fundamentales de capacitación en Acción Integral pueden ser las siguientes:

- 5.1. Creación de empresas (PYMES), e inclusive la informal.
- 5.2. Gestión pública en educación y salud
- 5.3. Gestión sanitaria y ambiental
- 5.4. Gestión en asistencia técnica agrícola y pecuaria
- 5.5. Gestión en Seguridad
- 5.6. Gestión en educación política
- 5.7. Resolución de conflictos

Los puntos mencionados obligan previamente a ejecutar un balance preciso y serio de las necesidades insatisfechas de la población, de tal manera que se analice dentro de los ámbitos de la Acción Integral las mejores vías de solución

a las mismas. Requiere esto de la conformación de un equipo especial POR dedicado a la investigación cualitativa, a planes de capacitación en Acción Integral y a la asesoría tanto para los integrantes activos de la División como a los oficiales POR orgánicos de cada División o Brigada.

En apoyo de lo anterior, los POR de la DIV-5, con su capacidad profesional y trabajando en equipo, con la adecuada dirección de los Comandantes POR, deben incluir en sus obligaciones adelantar:

- Planeación de su propia capacitación
- Revisión de los actuales PIC de los cursos que se adelantan regularmente, e incluir la Acción Integral.
- Revisión de los PIC de los cursos de ascenso. Incluir actividades de Acción Integral.
- Reafirmar su compromiso por su carácter de voluntario.
- Sin descuidar su lado militar, adelantar actividades como profesional. Aportar ideas, planear, dirigir, tener iniciativa, hacer gestión, generar opinión.
- Hacer planes para estar preparados.
- Hacer Estudios de Estado Mayor.

6. Dar a conocer y motivar en el Cuerpo de los POR, la importancia de vincularse a la gestión de acción Integral, con fines de consolidación sostenible de áreas.

Uno de los factores de éxito en los programas que se pretenden establecer, es la suficiente convicción personal de los POR para vincularse a los proyectos. Sin embargo, el estímulo a la entrega personal empieza en una cabal información sobre los planes a ejecutar.

Generalmente, el acto de suministrar información tiene sus fases que si no se cumplen adecuadamente y a cabalidad terminan confundiendo al receptor y produciendo frustración en la tarea del comunicador. Esta demostrado científicamente que después de un primer intento frustrado de comunicación y transmisión de datos, disminuye el nivel de percepción del grupo que se trata de conquistar para los fines propuestos.

Como se indica en las debilidades en la Matriz DOFA precedente, los POR presentan recurrentemente perfiles de desmotivación producto de una inadecuada formación y capacitación, que los hace poco permeables a ideas productivas que justifiquen su condición de Oficial de Reserva.

Los aspectos a los que hacemos referencia en este capítulo pueden evidenciarse con el porcentaje de deserción e inactividad en la mayoría de la Unidades, que con el paso del tiempo se vuelve de difícil recuperación, y es entonces preferible el incorporar un nuevo prospecto de POR.

Comprometer un POR a que se una activamente como factor importante en los planes de consolidación demanda acciones de reconocimiento y estímulo que a

la vez que generan mayor capacidad de integración en el POR sirven de ejemplo o paradigma para que otros se vinculen a la causa.

Las tareas de consolidación de las áreas críticas demandan la formación y desarrollo de líderes naturales e institucionales, ya que el trabajo con comunidades radicadas en áreas que han estado inmersas en el conflicto, se aparta de la situación que se puede dar en una comunidad que ha vivido o permanece en paz y que esta aislada del mismo.

Como todo ser humano, el POR necesita del adecuado reconocimiento moral que lo estimule a seguir, y si es posible mejorar, su participación y desempeño en esta vital actividad para la consolidación de la paz.

Por ejemplo, haciéndole participe desde la elaboración de los planes, dirección de actividades de mayor importancia, reconocimiento público (inclusive en medios de comunicación), condecoraciones civiles y militares, mejores capacitaciones, acceso a cursos de ascenso, prioridad en traslados, acceso a cargos de mayor responsabilidad, acceso a curso de formación para comandantes POR, acceso a curso de liderazgo, acceso a curso de operador psicológico, y otras que se consideren en su momento.

Todo lo antes expuesto nos infiere que el POR debe estar suficientemente preparado en aspectos humanísticos y técnicos, sea cual fuere su formación profesional, que complementen su capacitación y experiencia profesional, para ejecutar todas las tareas inherentes en los planes de consolidación preconcebidos.

Finalmente, es bueno reiterar que una información mal transmitida o mal entendida puede dar al traste con la oportunidad de contar con un recurso oportuno, adecuado, entrenado y con la disposición de dar su mejor esfuerzo.

Entonces se deben diseñar Planes de Instrucción y Capacitación (PIC) secuenciales que de acuerdo con el diagnóstico de las regiones críticas deban implementarse para hacer del POR un elemento activo y generador de desarrollo como se pretende.

7. Diseñar los canales formales de comunicación entre las respectivas UROP y el Comando de la Unidad del área a consolidar.

La consolidación de áreas es un trabajo complejo que amerita el trabajo mancomunado y solidario en beneficio de la población, quiere decir que debe existir un conducto regular que permita el acceso directo a los comandantes de unidades tácticas y unidades operativas mayores y menores, para hacer seguimiento a los diferentes aspectos relacionados y con la facilidad de que gracias a la capacidad de convocatoria que tiene la Institución, se puedan coordinar las labores de gestión y apoyos que se vayan requiriendo dentro de un trabajo permanente y constante.

La estrategia integral como un elemento nuevo en el concepto de seguridad democrática sugiere que el 70% de la acción de consolidación sea de acción integral y para mantener la seguridad y el orden el 30%, entendida la **seguridad integral como la forma de ejercer el control territorial para que se generen las condiciones para que haya desarrollo económico e inversión social teniendo como fin ultimo el bien común de la población afectada**, es por lo mismo que al desarrollar trabajos en acción integral podremos emplear todos los apoyos de orden interinstitucional para garantizar ese bien común al que ya nos referimos.

Todo lo anterior, sugiere la necesidad de la existencia de un adecuado y expedito conducto regular al interior de la institución y comunicaciones de doble vía con las diferentes instituciones del orden nacional, departamental y territorial para hacer más expedito el apoyo y la gestión, para que las poblaciones realmente se beneficien, y que la gestión como los apoyos no se queden en promesas incumplidas.

Se requerirá también un adecuado soporte por parte de los POR para realizar un trabajo constante y productivo tal como se explica en los capítulos primero y segundo de este documento.

8. Promover la creación de equipos sólidos de trabajo, constituidos por personal POR, personal de las FF.MM y entidades civiles de la región a consolidar. Con los respectivos indicadores de gestión e impacto.

El concepto de Acción Integral esta definido como el empleo del Poder Nacional para garantizar el control territorial y buscar el bien común de sus habitantes.

En busca de aclarar el concepto sobre Poder Nacional, nos parece valioso en complemento de la definición, precisar que es la sumatoria de esfuerzos que debe desarrollar el Estado para que las diferentes instituciones del mismo, apoyen la labor de consolidación. Quiere decir, que deberá tenerse en cuenta en todo trabajo de Acción Integral, los conceptos de desarrollo económico, infraestructura, control territorial, desarrollo e inversión social, lo mismo que el respaldo político sano e intrínseco en toda labor de desarrollo y progreso. Es aquí donde una de las labores fundamentales de las FF.MM es el propiciar el desarrollo de los pueblos, y es por esta razón que se convierte en una actividad supremamente importante el desarrollar estas labores de consolidación con la presencia y apoyo de todas las instituciones que deben estar presentes en la región. Por tal motivo, es menester el crear equipos sólidos de trabajo, en donde los POR deben cumplir una labor de gestión facilitando el acceso interinstitucional a los pueblos, con el apoyo de oficiales en servicio activo y con los líderes de las entidades territoriales de la región,

La conformación de estos equipos, debe ser de estricta selección y compromiso, lo mismo que contar con un adecuado tiempo para desarrollar su labor de gestión, lo cual se constituye en la conformación de este equipo con

un adecuado sistema de “relevos”, para poder cumplir con las exigencias y responsabilidades adquiridas.

De igual manera, con el compromiso de los Comandantes en darle a esta labor la importancia, el valor y el compromiso que se adquiere.

Complementando el equipo, debe trabajarse mancomunadamente respetando la cultura e idiosincrasia de los pueblos, con los líderes y entidades municipales y regionales existentes, conjuntamente se acuerdan las labores de gestión y apoyos que deben realizarse y las formas de hacerles seguimiento pertinente a cada una.

Por lo tanto, los oficiales POR y los oficiales en servicio activo, tienen siempre la labor de liderazgo para que los procesos de gestión se cumplan y el seguimiento y coordinación del equipo completo, con los respectivos indicadores de gestión e impacto.

Esto se ha podido comprobar con la experiencia del GEAI (Grupo Especial de Acción Integral). Este Grupo esta conformado por oficiales POR. Fue creado, en el año 2.005, por recomendación directa de los POR de la DIV-5 y la BR-13, en reunión con el JEM de la BR-13, como respuesta a la solicitud de apoyo de la reserva a la labor de consolidación de áreas recuperadas militarmente, y siguiendo instrucciones del señor BG Carlos Arturo Suárez Bustamante, y del señor BG Gustavo Matamoros Camacho, en su momento Comandante de la DIV-5 y Comandante de la BR-13 respectivamente.

El GEAI ha apoyado desde su creación, como primera asignación, la labor que adelanta el COASU. En Anexo No.2 de este Estudio se contemplan situaciones al respecto, que sirven de ejemplo para resaltar la importancia de trabajo en equipo entre todos los integrantes que forman parte o viven en la zona a consolidar.

La importante tarea de los GESAI debe ser difundida y replicada en otras zonas de la geografía colombiana para lograr un verdadero propósito de integración social con la población civil de manera que la confianza, el respeto y la credibilidad en las FF.MM. salga fortalecida en su condición irrenunciable de ser el pueblo uniformado para defender los intereses de la nación.

9. Aportar ideas en la preparación de las tropas para entender y cumplir con su participación en la Estrategia Integral, dentro del concepto de Seguridad Democrática.

Este Capítulo nos introduce a la naturaleza del conflicto. Hasta casi el año 2.002 se combatía dentro de dos estrategias básicas: la estrategia de destrucción y la estrategia de desgaste. Las dos implicaban poca generación de desarrollo e inversión social, en la mayoría de las zonas rurales en donde se tenía el desarrollo del conflicto y las acciones militares. Esto implicaba que los habitantes inmersos en el conflicto no lograban salir de las crisis generadas por el mismo conflicto, y una de sus alternativas se convirtió en el desplazamiento, que forzado o no, se convirtió en una solución.

Es entonces, cuando estudiosos comienzan a repensar sobre la existencia de una nueva estrategia denominada Estrategia Integral, dentro del concepto de Seguridad Democrática, prometida por el señor Presidente de la República.

Es importante resaltar que dentro del concepto de Estrategia Integral tenía que ver que manteniendo la seguridad de las regiones, las cuales poco a poco serían liberadas de la influencia de los grupos ilegales armados, esta condición permitía el progreso, el desarrollo económico y social de la región, y que la Fuerza Pública le da la importancia que tiene el concepto de Acción Integral, que es el que en este momento se está poniendo en conocimiento de la Tropa, pero especialmente en personal de oficiales que ya están viendo la Acción Integral como un proceso de avanzada para apoyar las regiones recuperadas militarmente y lograr la consolidación en un futuro cercano en todo el territorio nacional.

Se vuelve de relevante importancia el capacitar a las tropas, en los diferentes niveles y mandos, en el tema de Acción Integral, para que puedan cumplir con su parte. Actualmente no se conoce de este concepto en la mayoría de los cuadros, y se ve como otra rutinaria función de Asuntos Civiles y Militares.

Por supuesto, cuando se trata de operaciones de destrucción, como se aprecia en el Anexo No.1, en la BR-6 (Tolima) y la BR-9 (Huila), de la DIV-5, las comunidades incrementan el desplazamiento y aumentan su pobreza. Esto afecta la confianza y credibilidad de los habitantes hacia sus FF.MM, viéndolos más como una Fuerza de Ocupación, que como una Fuerza Liberadora y gestora de desarrollo.

Del desarrollo la comunidad debe ver a sus FF.MM, a sus oficiales, suboficiales, soldados y civiles, como colaboradores eficientes en el desarrollo económico y social de su región, con lo cual es imperativo preparar las tropas antes, durante las operaciones de destrucción y después en las fase de consolidación, para trabajar en todo momento conjuntamente con la población civil que esta obligada a proteger. Y, que todos podamos tener claro que como soldados existe una Estrategia Integral dentro del concepto de Seguridad Democrática, como política del actual gobierno.

10. Conclusiones

Es indudable que las FF.MM tiene en los POR un apoyo valioso que no se ha utilizado de la mejor manera. Otros países como EE.UU, Israel o Suiza, han logrado que los oficiales de Reserva sean los que propicien las labores de desarrollo económico y social, paralelamente con la búsqueda de la paz.

Es oportuno resaltar que a partir de las guerras y de las actividades militares se fortalecieron innumerables industrias y nacieron diferentes teorías administrativas que generaron progreso para la humanidad. Es a partir de la actividad militar que se han generado desarrollos en todo el mundo, preparándose para defenderse y para progresar. Dicho desarrollo se logro por el trabajo de los profesionales que trabajaron conjuntamente con los militares.

En el mundo de hoy, las exigencias de apoyo en los países como Colombia, un país en vía de desarrollo y progreso, pero también en guerra, donde la presencia del Estado no esta manifiesta en todo su territorio, y que allí la violencia impera y los recursos de todo nivel son limitados y mal utilizados, es cuando se hace necesario que las FF.MM de Colombia, actúen en control territorial e impulsando el desarrollo de las comunidades, dentro del concepto que conjuntamente con el empleo del Poder Nacional se apoye las regiones que son objeto de los insurgentes. **Para adelantar esta labor de gestión, básicamente es que se plantea fortalecer la organización de los POR, de tal manera que puedan trabajar conjuntamente con los Cuadros, la Comunidad y el Estado en general en el desarrollo de planes de consolidación integral y sostenible en las áreas recuperadas a los diversos grupos armados ilegales.**

Para realizarlo, se deben identificar la capacitación y motivación que requieren los POR, lo mismo que los canales formales de Comunicación que den viabilidad a desarrollo de labores de gestión y de resultados, promoviendo la creación de equipos sólidos de trabajo, y preparar a las tropas para entender y cumplir con su participación en la Estrategia Integral, dentro del concepto de Seguridad Democrática.

Es necesario que las FF.MM con la participación de los POR, adelanten estudio de necesidades de las regiones, en las cuales se está en la fase de destrucción, o próximas a iniciar esta fase, para estar suficientemente preparados con la debida anticipación y poder iniciar una buena labor de consolidación. Una vez terminada la fase de destrucción solo bastará el contar con el acuerdo del estamento civil, para iniciar y obtener la consolidación de región.

En los inicios de los POR, la selección se efectuaba entre los profesionales que respondían la invitación que se les hacia por parte de las FF.MM. Dicha invitación se hacia a los profesionales por su perfil, por su posición y proyección en la empresa en que laboraba, por la profesión que tenía y por posible valor agregado que podía aportar. Es oportuno el retomar lo anterior. Se requiere de un Grupo de Selección POR, conformado por profesionales del área de gestión humana y debidamente dirigidos por el CORES pero completamente autónomos en la decisión de selección, que este desarrollando preselección para evitar, entre otras actuales fallas, seleccionar a última hora sobre Hojas de Vida sin el adecuado estudio. Los nuevos alumnos de los Cursos de Formación, en un porcentaje mayor al sesenta por ciento (60%), deben ser profesionales invitados por las FF.MM, seleccionados por este Grupo de Selección POR.

La preselección propuesta debe formar parte del banco de datos de los POR, indispensable para el correcto desarrollo y manejo del Cuerpo de los POR.

Es también necesario, incrementar la incorporación de nuevos POR que tengan capacidad de Gestión, y un mejor perfil del POR. Es prioritario el revisar y orientar el PIC del Curso de Formación hacia el empleo del POR en la actividad de consolidación.

Se requiere conformar Grupos multidisciplinarios que faciliten la labor de consolidación de las áreas militarmente recuperadas.

Es de vital importancia una adecuada coordinación y trabajo en equipo del GESAI (antes llamado GEAI) con el Comandante de la Unidad y su Plana Mayor de la Unidad que tiene la jurisdicción del área a consolidar.

Es necesario el tener un Cuerpo POR con organización militar, pero gerenciada y manejada como una empresa privada.

Demasiado análisis genera parálisis. Se requiere una acción inmediata que inicie con el proceso de enrutar al Cuerpo POR en esta importante actividad: LA CONSOLIDACIÓN.

Uno de los valores que debe desarrollarse en los POR es el sentido de la Responsabilidad Social. Esta se define como la obligación personal de aportar a la sociedad la experiencia en las ideas de progreso, la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones, el comportamiento como buen ciudadano y el ejercicio ejemplar de una actuación a través de las entidades estatales. La responsabilidad social se identifica con la voluntad de servicio, de gestión y de trabajo así como de protección al medio ambiente, que en conjunto deben generar un impacto comunitario. Pero, debe ir matizada a través de la práctica en el interior de la Institución, de la cortesía militar, del riguroso respeto por el conducto regular y a los superiores, compañeros y subalternos.

11. Recomendaciones.

Incentivar el manejo del Cuerpo POR como una empresa. Para ello se requiere manejo gerencial con indicadores de gestión e impacto que permitan evaluar resultados y efectuar correcciones cuando sea necesario.

Incrementar el número de alumnos en los Cursos de Formación de POR, para completar lo antes posible con la TOE de POR. Especialmente en las Brigadas 1, 6 y 9.

Para una mayor permanencia como POR, iniciar lo antes posible con el grado de Subteniente en el Cuerpo POR.

El POR debe seguir su formación siendo miembro de UROP en las Unidades Tácticas, para llegar en su momento a Brigadas, División y Comando. Si se requiere ser asesor de Brigada, División o Comando, se recomienda sea manejado como Comisión con tiempo definido.

Adelantar, por parte de los POR, actividades de estudio a nivel de monografías, de las áreas críticas de la jurisdicción de su Unidad. Esto le permitirá estar preparado para cuando sea necesaria su participación en consolidar dicha área.

Centrar los esfuerzos de consecución de recursos, a nivel de Brigada o División, para no atomizar esta actividad dejándolo a nivel de la Unidad Operativa Menor. Así, también se evita que a una misma empresa traten de acceder varias Unidades, varias veces al año.

Mejorar la selección de los nuevos alumnos del Curso de Formación, para escoger por el perfil y la profesión que necesite el Cuerpo POR, para el cumplimiento de su Misión.

Reestrenar a los POR como operadores psicológicos.

Incrementar el actual número de POR con preparación como Operadores Psicológicos.

Agilización de traslados y comisiones del POR.

Adelantar cursos de capacitación en Acción Integral, en la que los integrantes sean personal en servicio activo y personal del cuerpo de POR, para desarrollar desde su entrenamiento los necesarios equipos de trabajo.

Fijar y revisar periódicamente, adecuados factores de gestión e impacto que permitan evaluar y realimentar el trabajo de los POR en las labores de consolidación.

Permanente revisión, basados en los indicadores de gestión e impacto, de los avances en la tarea de consolidar, y reemplazar o rotar al personal POR que lo requiera, para poder garantizar un trabajo continuo y duradero que garantice el éxito de la consolidación permanente. El carácter de trabajo voluntario, unido a la necesidad de trabajo civil del POR así lo exige.

El seguimiento y correcto diligenciamiento de los Folios de Vida, por parte de los Mandos POR a todos los niveles, deben ser la base para la toma de decisiones de los Mandos en aspectos tales como condecoraciones, Menciones de Honor, llamamiento a cursos especiales y de ascenso. Esto debe ser conocido por los oficiales en servicio activo y los POR.

El impacto generado por este diagnóstico en la ESDEGUE, permite recomendar su aplicación a todo el territorio nacional, sirviendo de base para los planes de consolidación que incluyan a los POR.

Actividades a incentivar para que efectúen los POR, tales como:

1. Crear y desarrollar planes que permitan la capacitación e implementación de Acción Integral para las áreas a consolidar.
2. Realizar una mejor gestión ante las entidades públicas y privadas, para que cumplan con su tarea social, para apoyar la Estrategia Integral.
3. Instituir la cultura del trabajo en equipo entre personal militar de carrera, el POR y la población del área a consolidar.
4. Ayudar a la preparación de las tropas para entender y cumplir con su participación en la Estrategia Integral, dentro del concepto de Seguridad Democrática.

Bibliografía

Reglamento 3-104 Público.

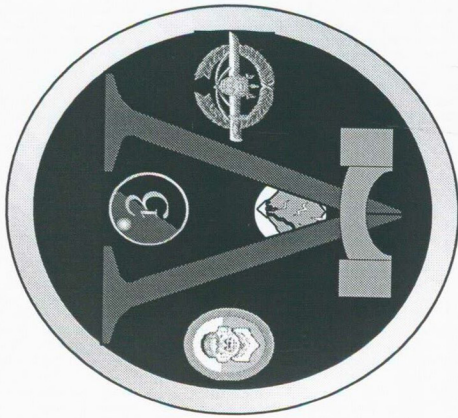
Anexos

Anexo No 1: Información G-2

Anexo No 2: Plan de Acción Grupo especial G.E.A.I.

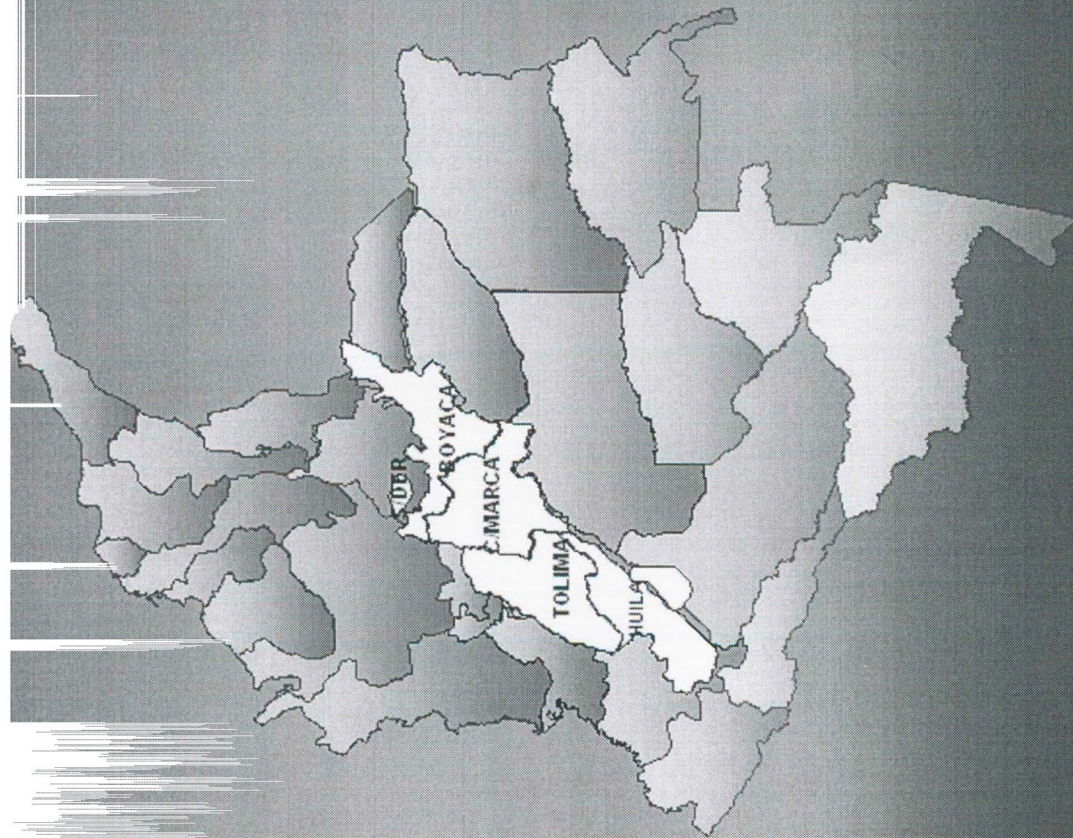
Anexo No.3: Propuesta TOE POR DIV-5

Anexo No.1



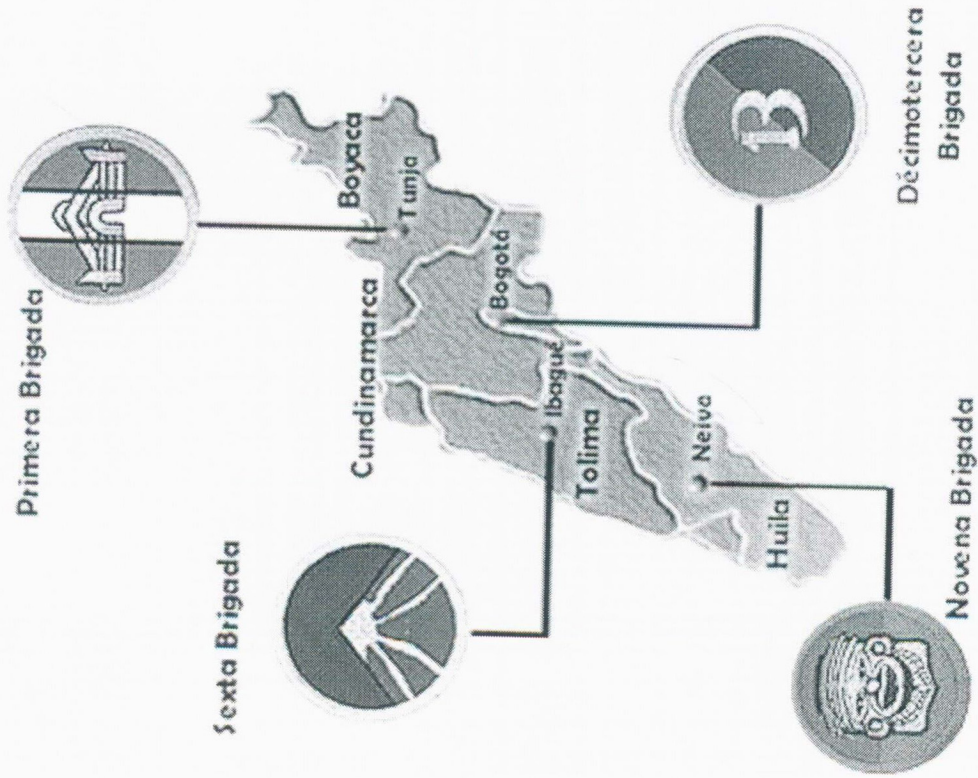
INFORMACION G-2

TEATRO DE OPERACIONES QUINTA DIVISIÓN



DEPTO	MUNICIPIO	Km2	Población
CUNDINAMARCA	111	20.173	4'559.692
TOLIMA	47	23.562	1.179.028
BOYACA	117	23.435	1.286.329
SANTANDER	5	1.850	35.468
HUILA	37	19.890	953.246
BOGOTA D.C		1.636	2'225.611
TOTAL	317	90.546	10'239.374

JURISDICCION DIV-5



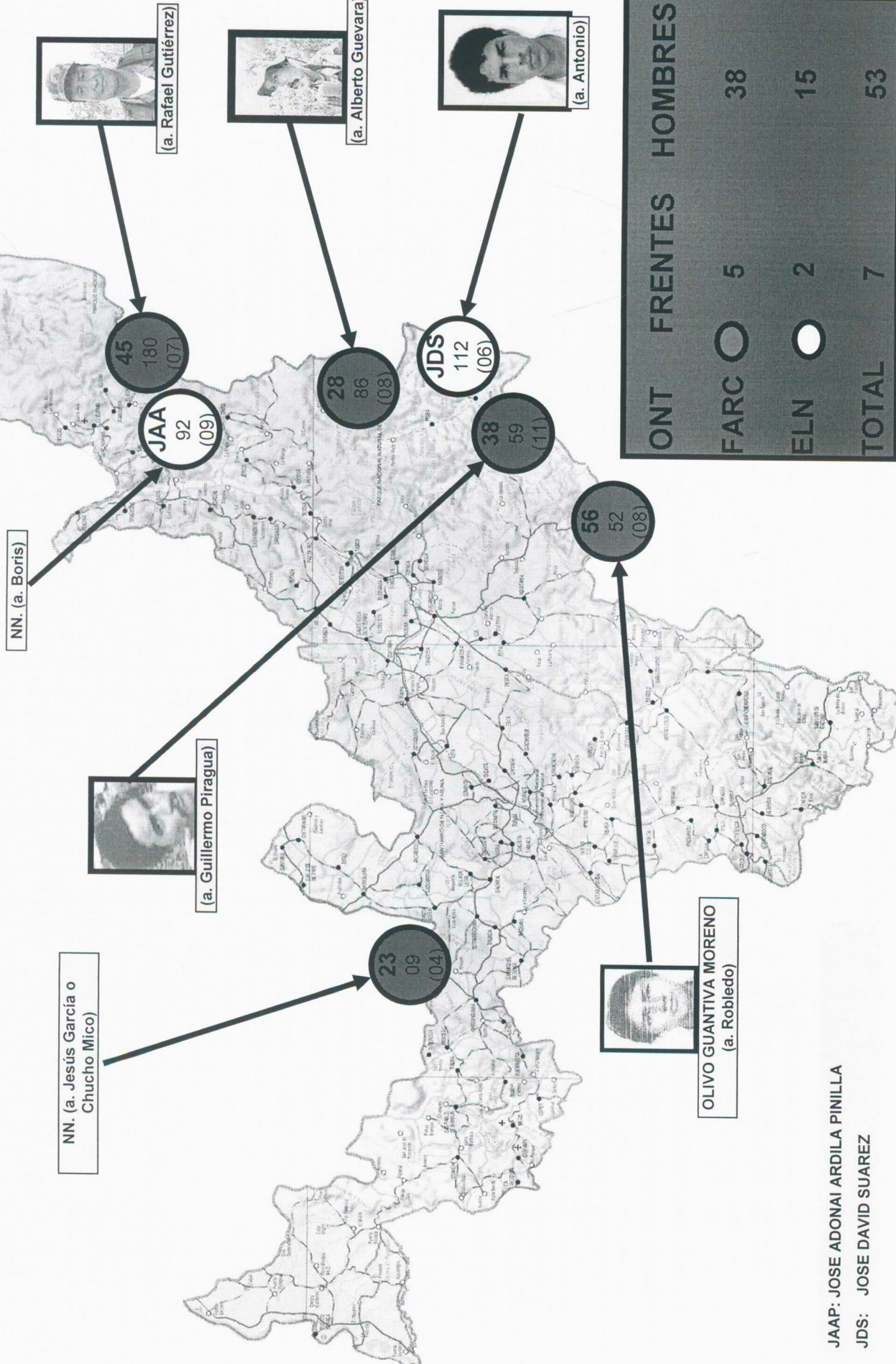
STYLISH DJ

STYLISH DJ

STYLAGE]U]I

AYE]E]A]A

ALDEAZA BR-



NN. (a. Boris)

NN. (a. Jesús García o Chucho Mico)

(a. Guillermo Piragua)

(a. Rafael Gutiérrez)

(a. Alberto Guevara)

(a. Antonio)

OLIVO GUANTIVA MORENO (a. Robledo)

ONT	FRENTES	HOMBRES
FARC	5	38
ELN	2	15
TOTAL	7	53

JAAP: JOSE ADONAI ARDILA PINILLA

JDS: JOSE DAVID SUAREZ

AVIENAZA BHO

BL
32
NN (a. Mauricio)

BL
32

TV
23
Pereira

JPA
88
Ibagué

50
46
Armenia

21
120
San Andrés



Roberto Olaya Caicedo
(a. El Venado)



Ciro Gómez Rayo
(a. Enrique Zúñiga)



Luis Eduardo Rayo
(a. Marlon)

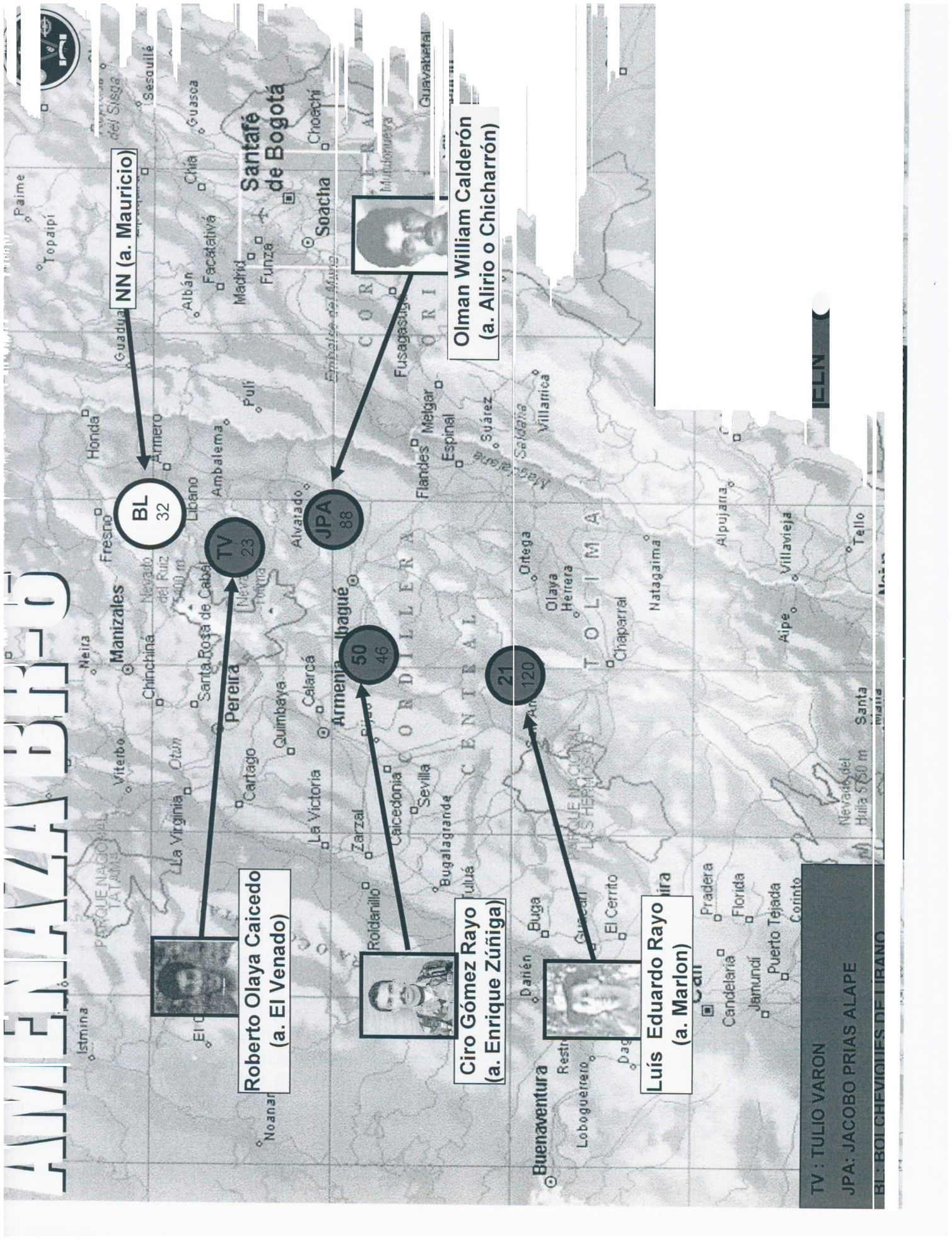


Olman William Calderón
(a. Alirio o Chicharrón)

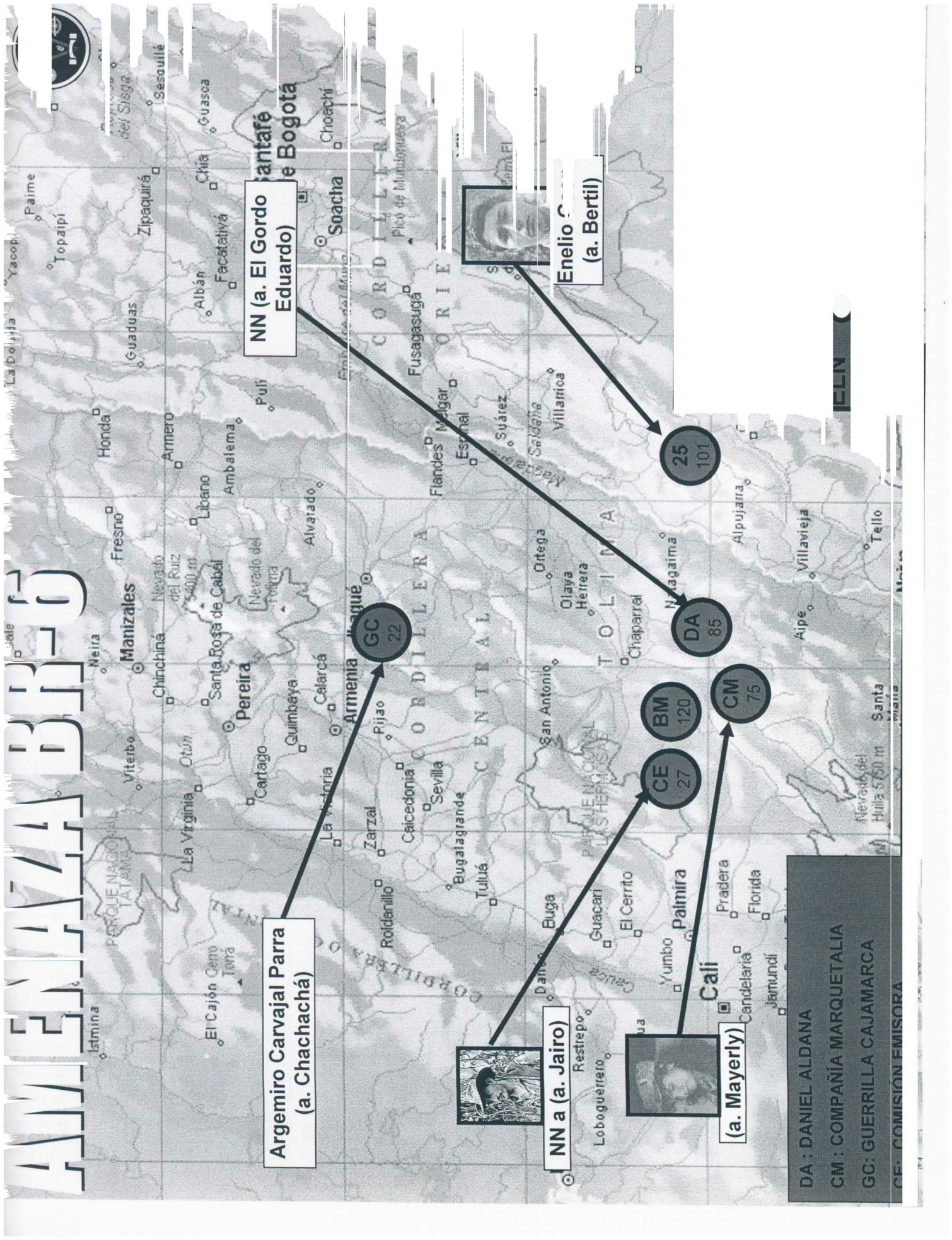
TV: TULLIO VARON

JPA: JACOBO PRIAS ALAPE

BL: BOLCHEVIQUES DE IRANO



AMENAZA BR-6



NN (a. El Gordo Eduardo)

Argemiro Carvajal Parra (a. Chachachá)

NN a (a. Jairo)

Enelio C (a. Bertil)

25 101

DA 85

BM 120

CE 27

CM 75

DA: DANIEL ALDANA
CM: COMPAÑIA MARQUETALIA
GC: GUERRILLA CAJAMARCA
CE: COMISION EMISORA

AMENAZA BR-6



NN (a. Libardo o El Abuelo)



Santafé
Victor Hugo Silva (a. Erick o El Chivo)



Primitivo Marroquín (a. Mario)



NN (a. Libardo El Pollo)

NN a. El Toro

NN (a. Teófilo)

MS 44

CF 29

AG 23

CS 50

EHM 39

66 56

FARC 15

ELN 1

TOTAL 15

MS: MILLER SALCEDO
CS: COMPAÑÍA SEGURIDAD CCC
EHM: ESCUELA ENTRENAMIENTO
CF: COMISIÓN FINANZAS
AG: ALFREDO GONZALEZ

ONT FRENTERES HOMBRES

AMENAZA BR-9



66
36
NN (a. Libardo ó El Pollo)



17
37
NN (a. Rigoberto ó El Paisa)



NN (a. Ricardo o El Pija)

Franklin González Ramirez
(a. Rodolfo Rodriguez)



13
70
(21)
(a. Mauricio
O Caballo)

JA
36

AG
35

1 CP
CMTFC
(100)

(a. La Pilosa)
1 CP. CMTFC.



NN (a. El Negro Leider)
3 CP. CMTFC.



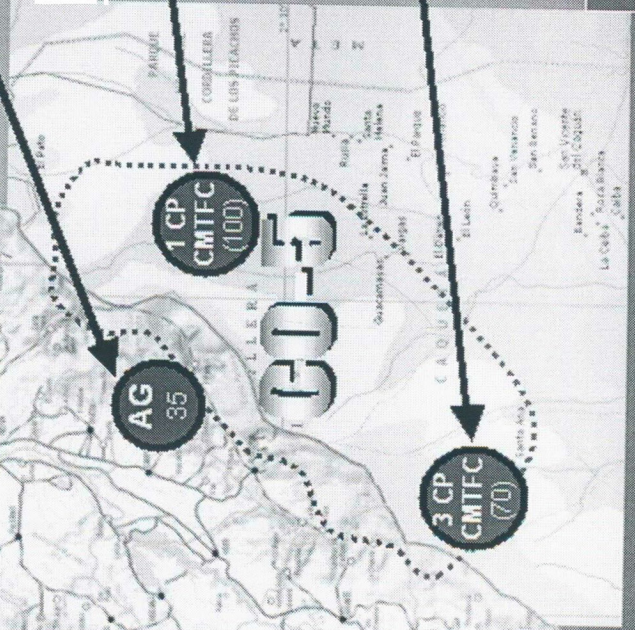
William Tovar Rios
(a. Franklin)

61
50
(13)

ONT No. CUADRILLAS No. HOMBRES

FARC ○ 06

198



CMJA: COLUMNA MOVIL JACOBO ARENAS
AG: AYIBER GONZALEZ

AMENAZA BRFB



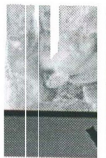
ERNESTO ORJUELA TOVAR (a. Geovanny Rodríguez)



JULIO ENRIQUE RINCÓN (a. Nelson Robles)



NN (a. Yerminson o El Pelao)



OSCAR RUBIO ASCARINA (a. Oscar Cancharina)



DISPOSITIVO FRENTE URBANO BOGOTÁ DC.

**CODO
EL CODITO
9 H**

**CIJBA
07 H**

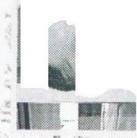
**POLICARPA
SALAVARRIETA**

**20 DE JULIO
5 H**

**JUAN
REY**



USME



RUAN

20 H

ALAMOS

ENGATIVA

FONTIBON



KENNEDY

3 H

**PATIO
BONITO**



SAN MATEO AZUCA

08 H



16 H

CIUDAD BOLIVAR

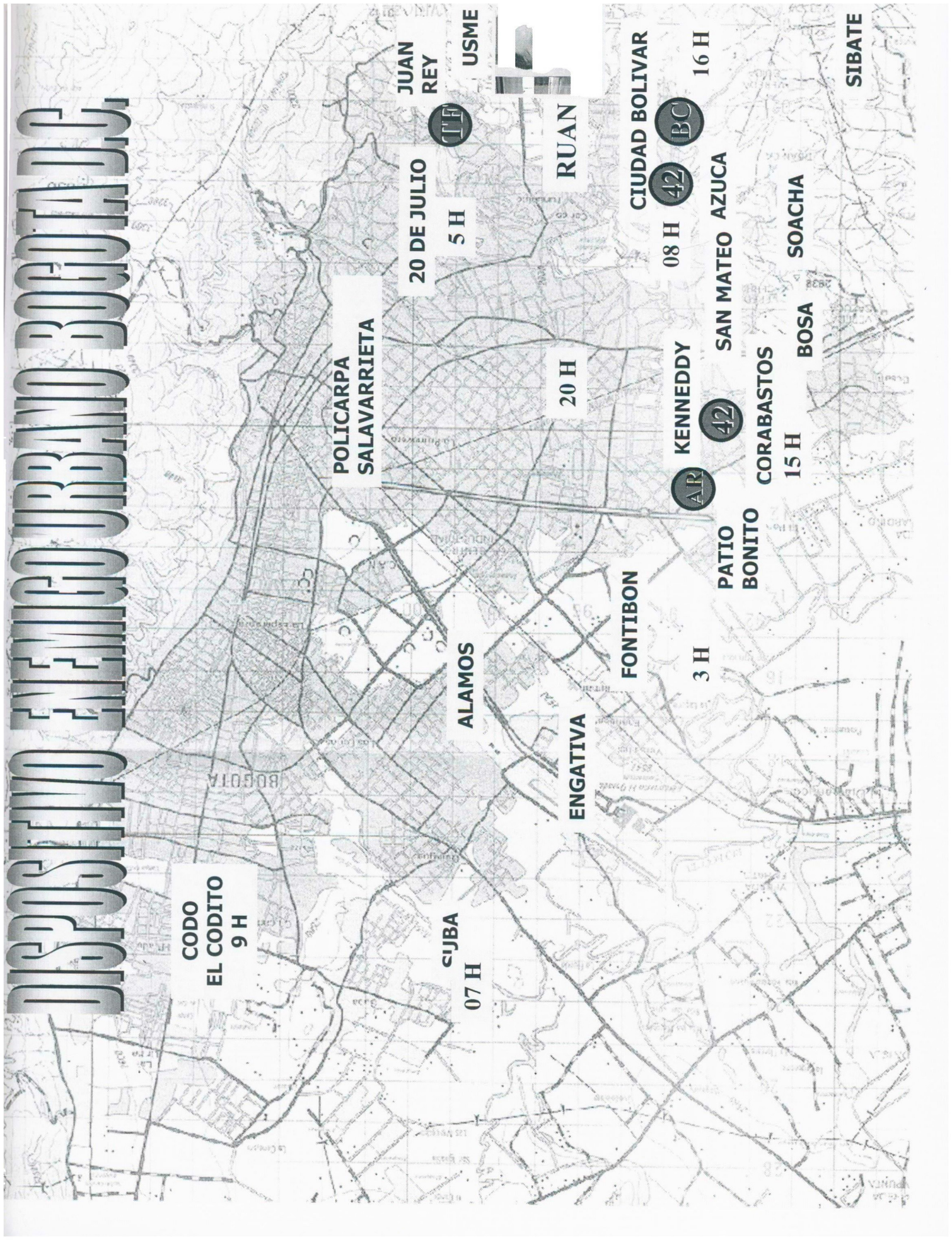
CORABASTOS

15 H

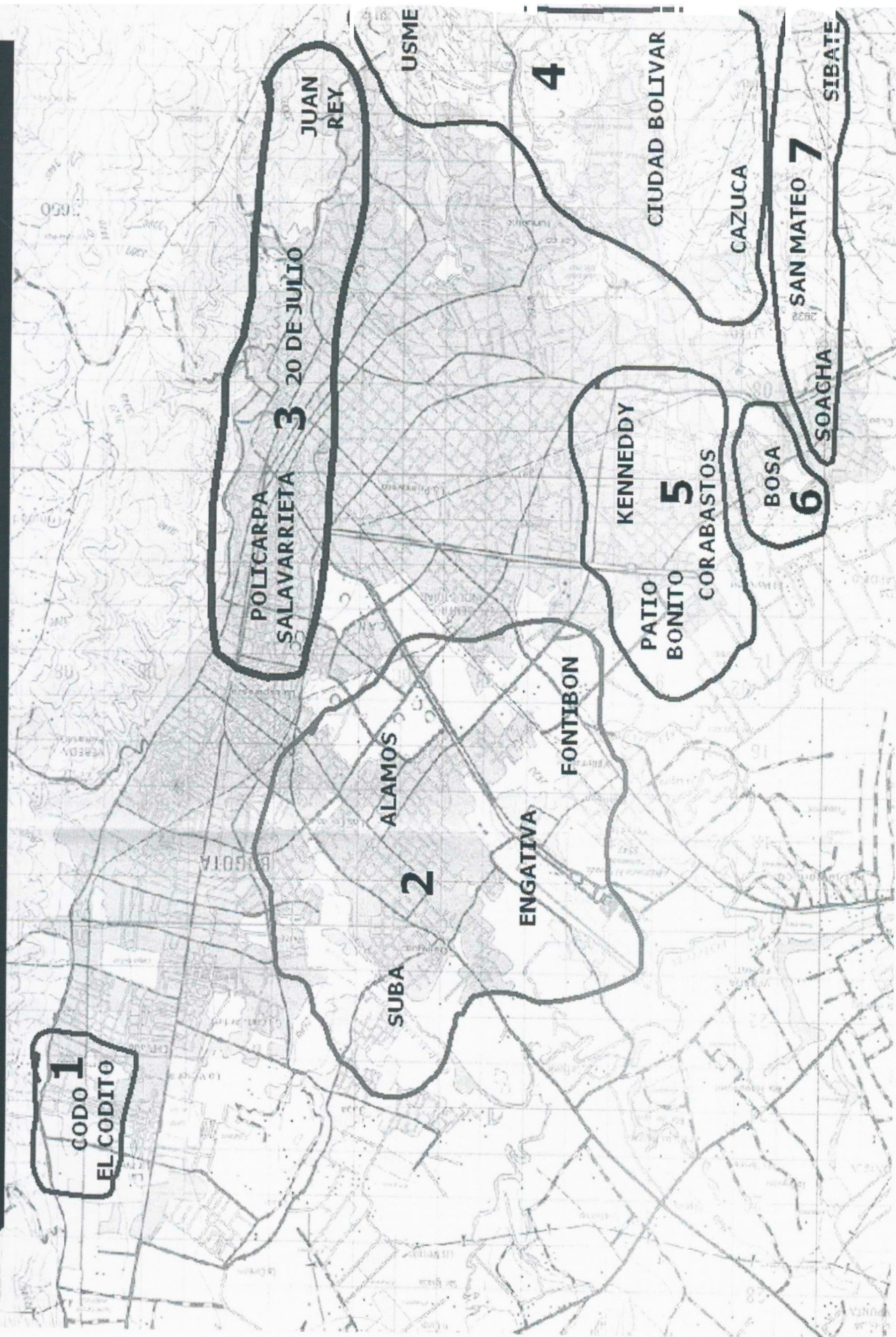
SOACHA

BOSA

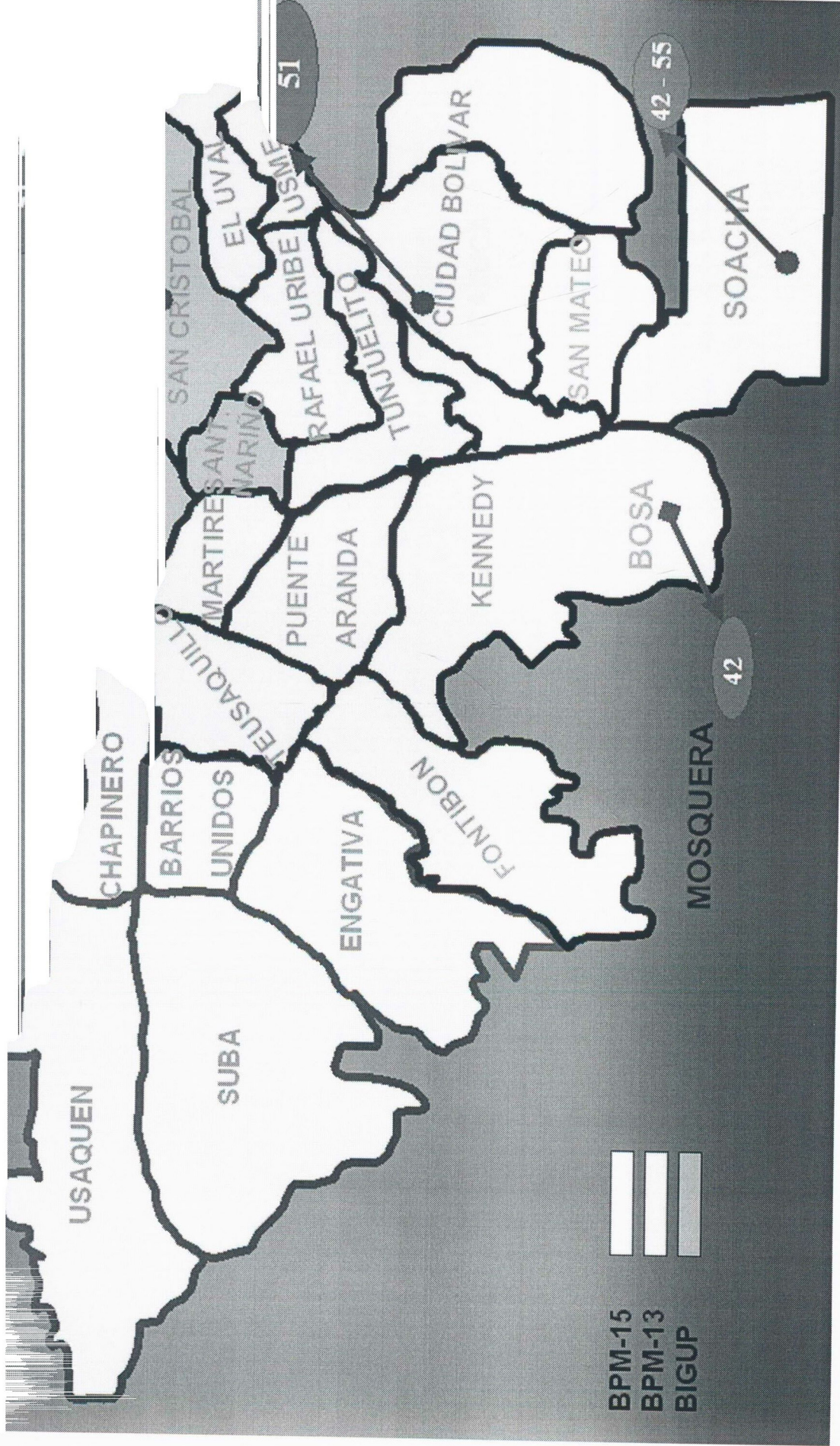
SIBATE



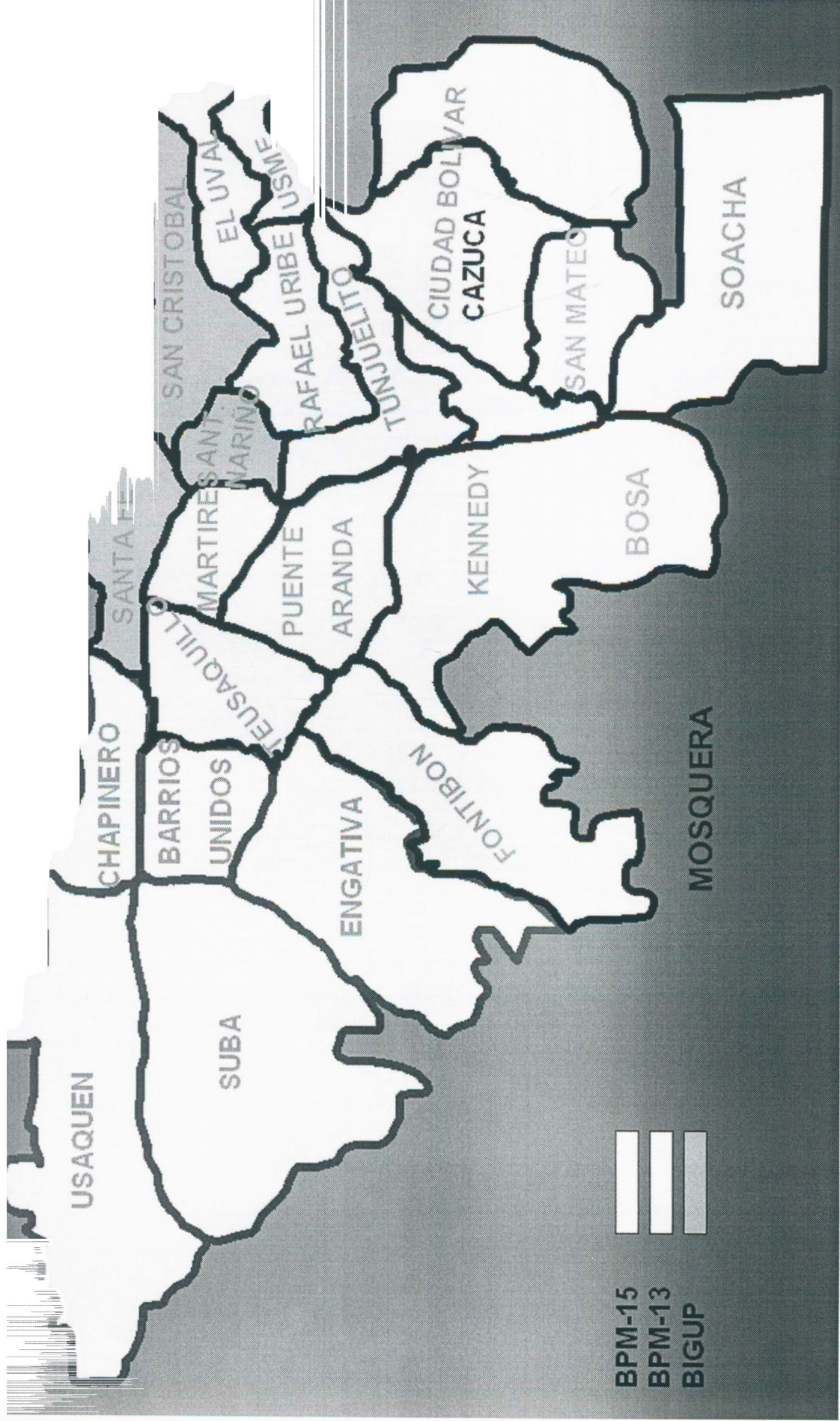
AREAS CRITICAS



CELULAS EN BOGOTÁ D.C. APOYO FRENTES RURALES



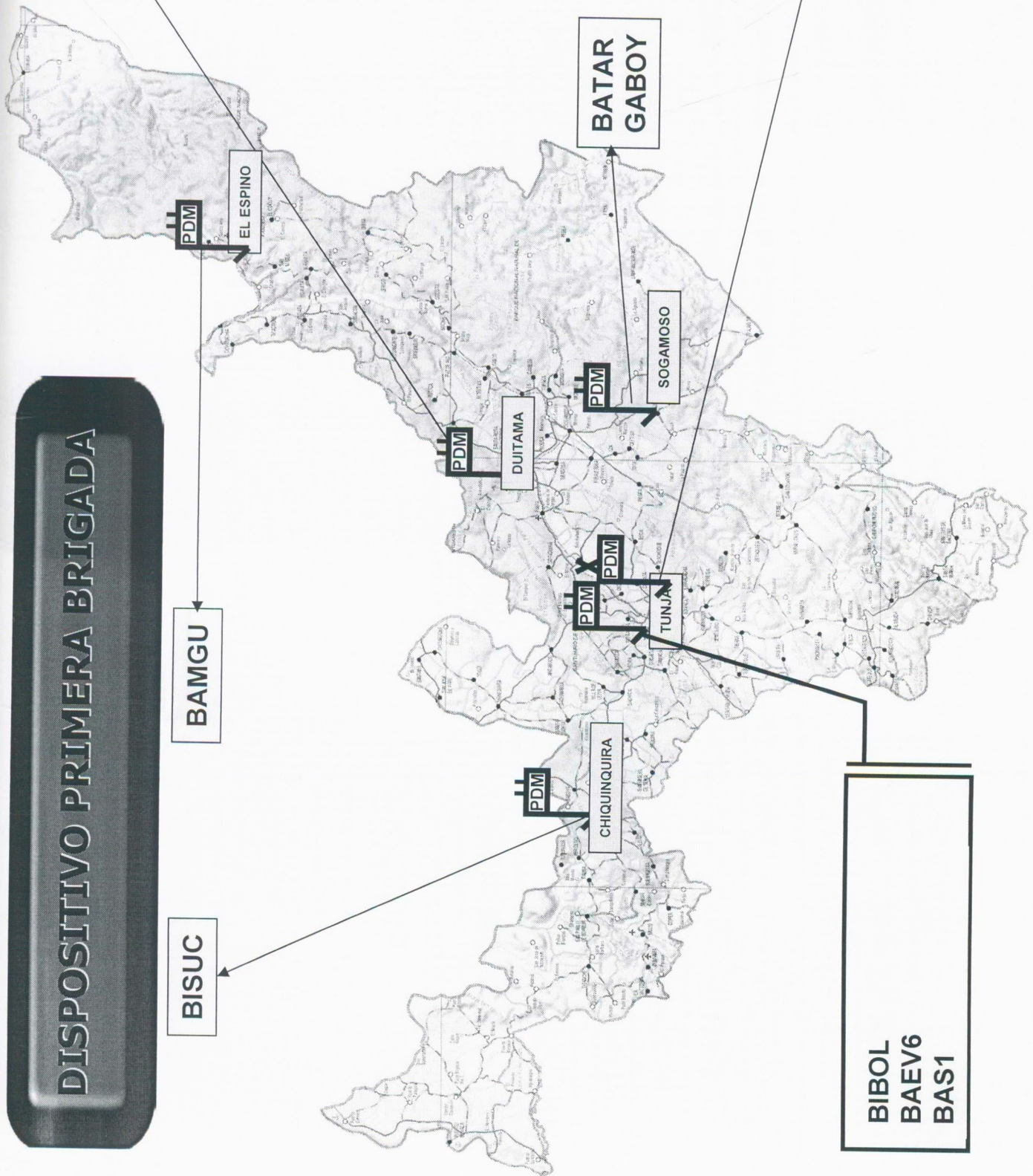
CELULAS ONT AUI BOGOTA D.C.



DISPOSITIVO PRIMERA BRIGADA



GMSIL



BAMGU

BISUC

CHIQUINQUIRA

TUNJA

DUITAMA

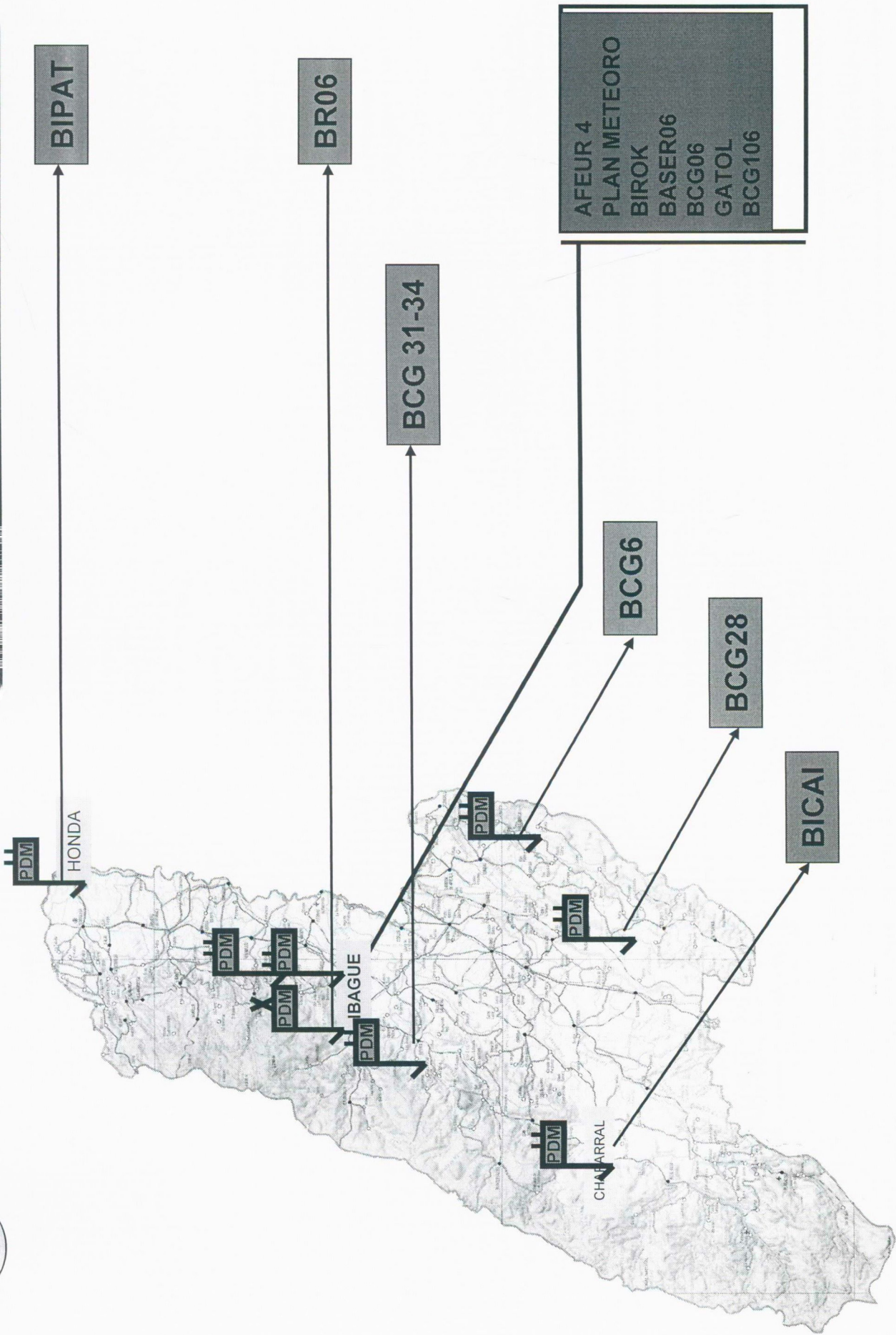
EL ESPINO

SOGAMOSO

BATAR GABOY

BR01

BIBOL
BAEV6
BAS1



**DISPOSITIVO
BRIGADA MOVIL 8**



PDM

BCG69

BCG67

BCG66

BCG68



**AFEUR 11
BATEN
BAS5
GAHUI**

**AFEUR3
BR9**

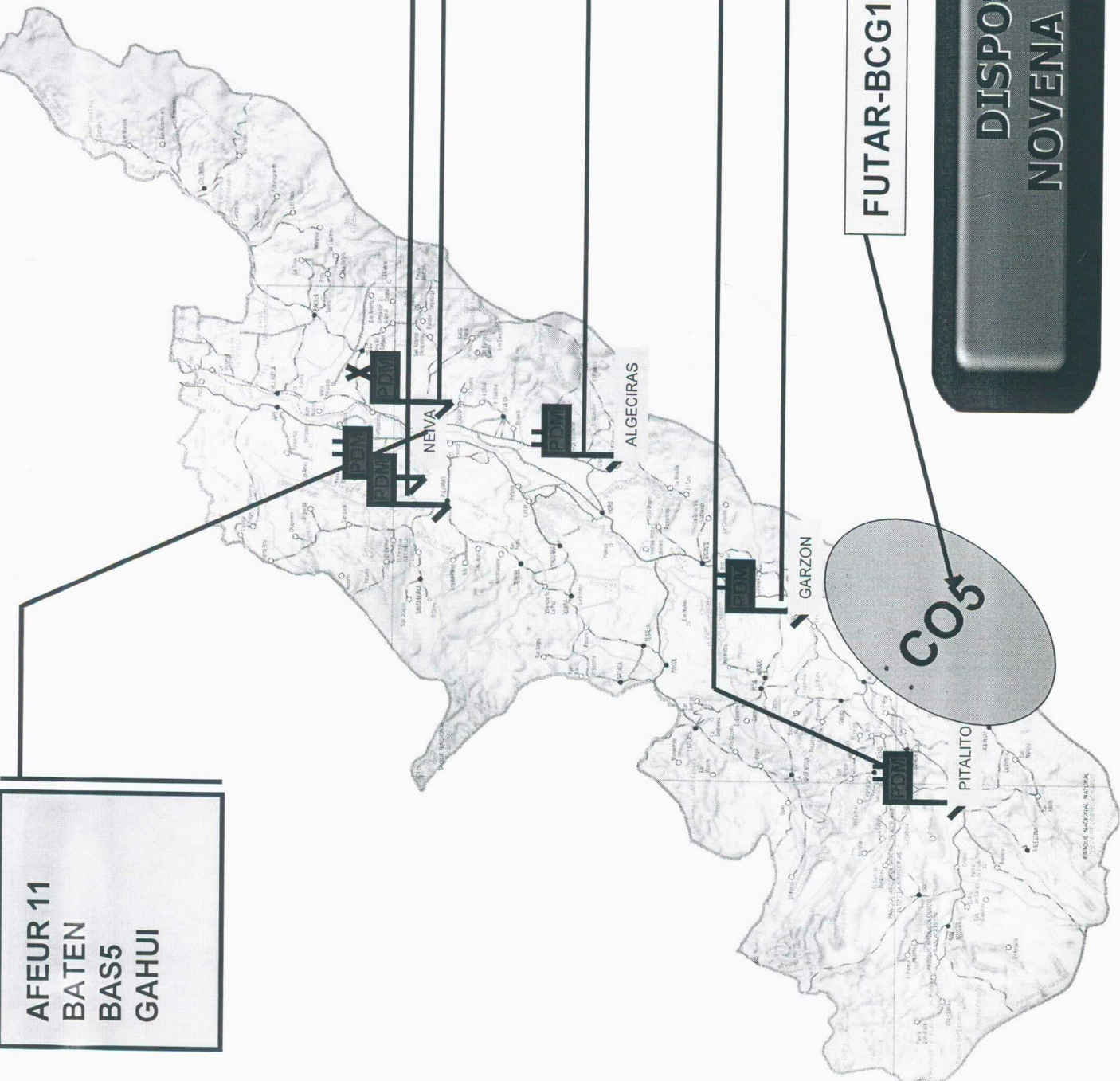
BCG9

BIMAG

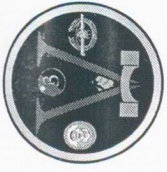
BIPIG-BCG106

FUTAR-BCG12-BCG50-BCG1-BCG9

**DISPOSITIVO
NOVENA BRIGADA**



CO5



AFEUR 1
AFEUR 2
GMTEQ
BIGUP
GMRIN
BALAN
PM15
PM13
BASER 13

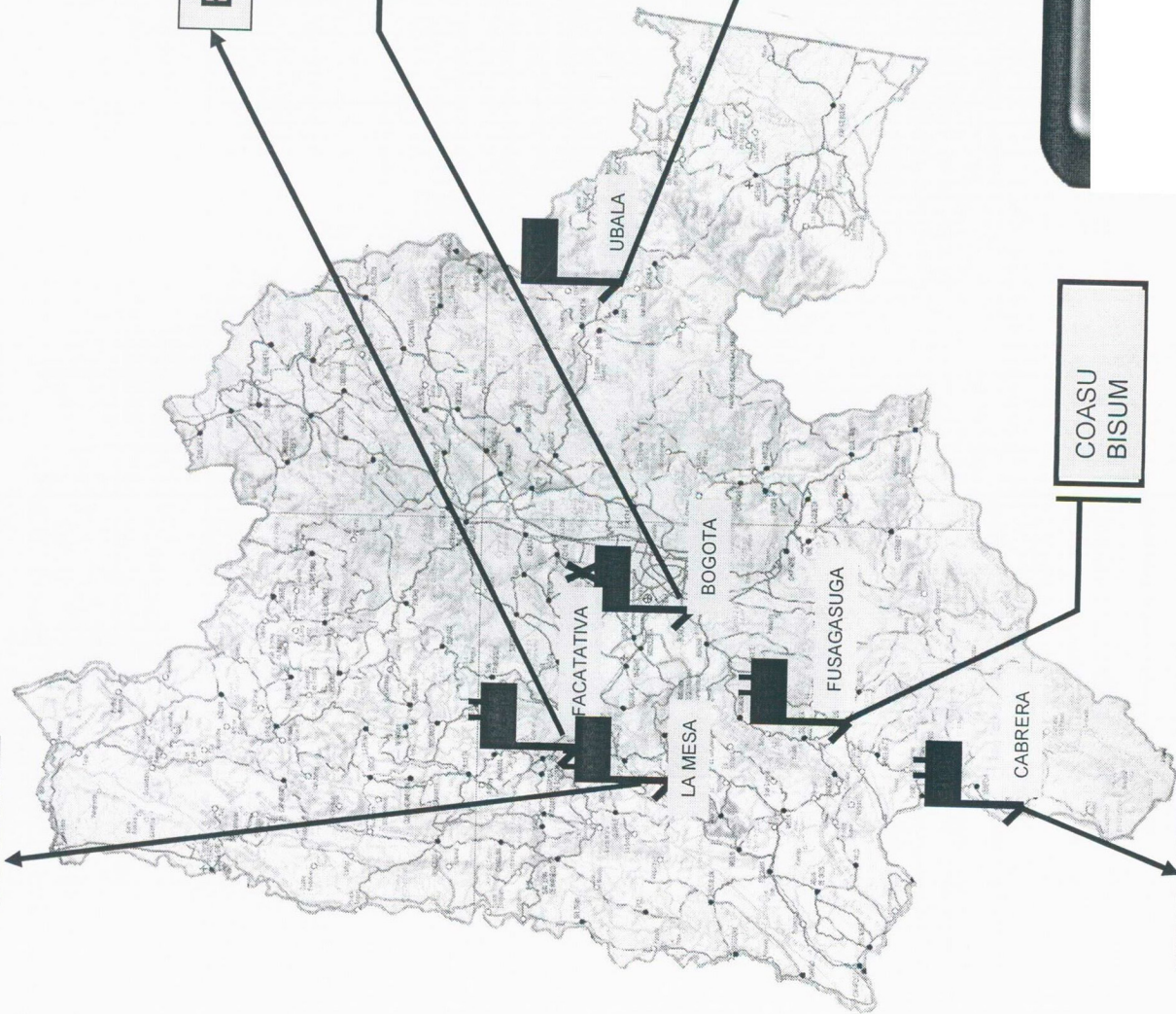
BIMAC-BACOM

BIBYA

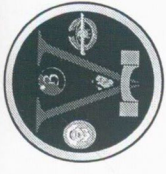
BICOL

COASU
BISUM

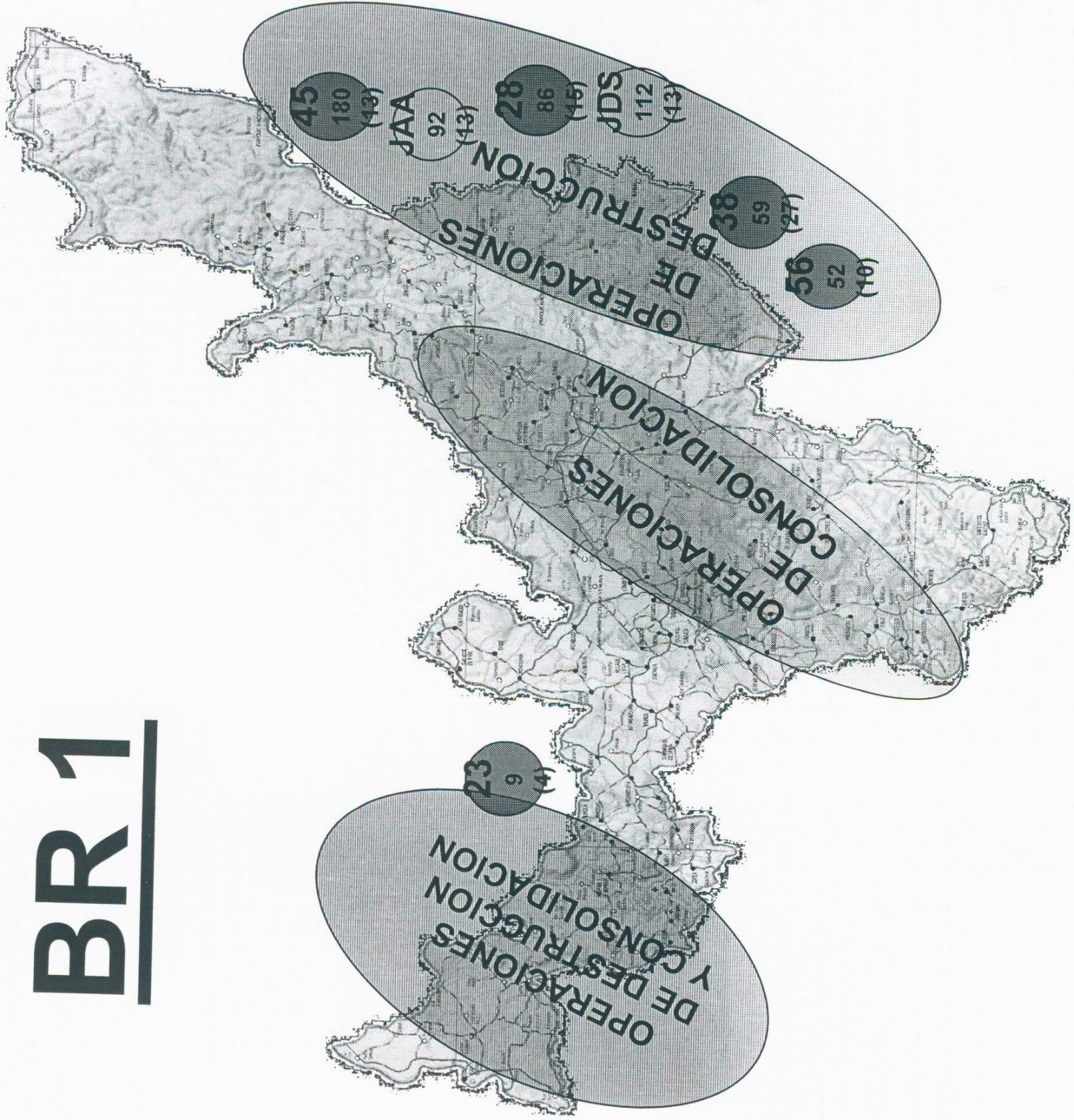
BCG99- BAMAR



BR 1



OPERACION
DESTRUCCION



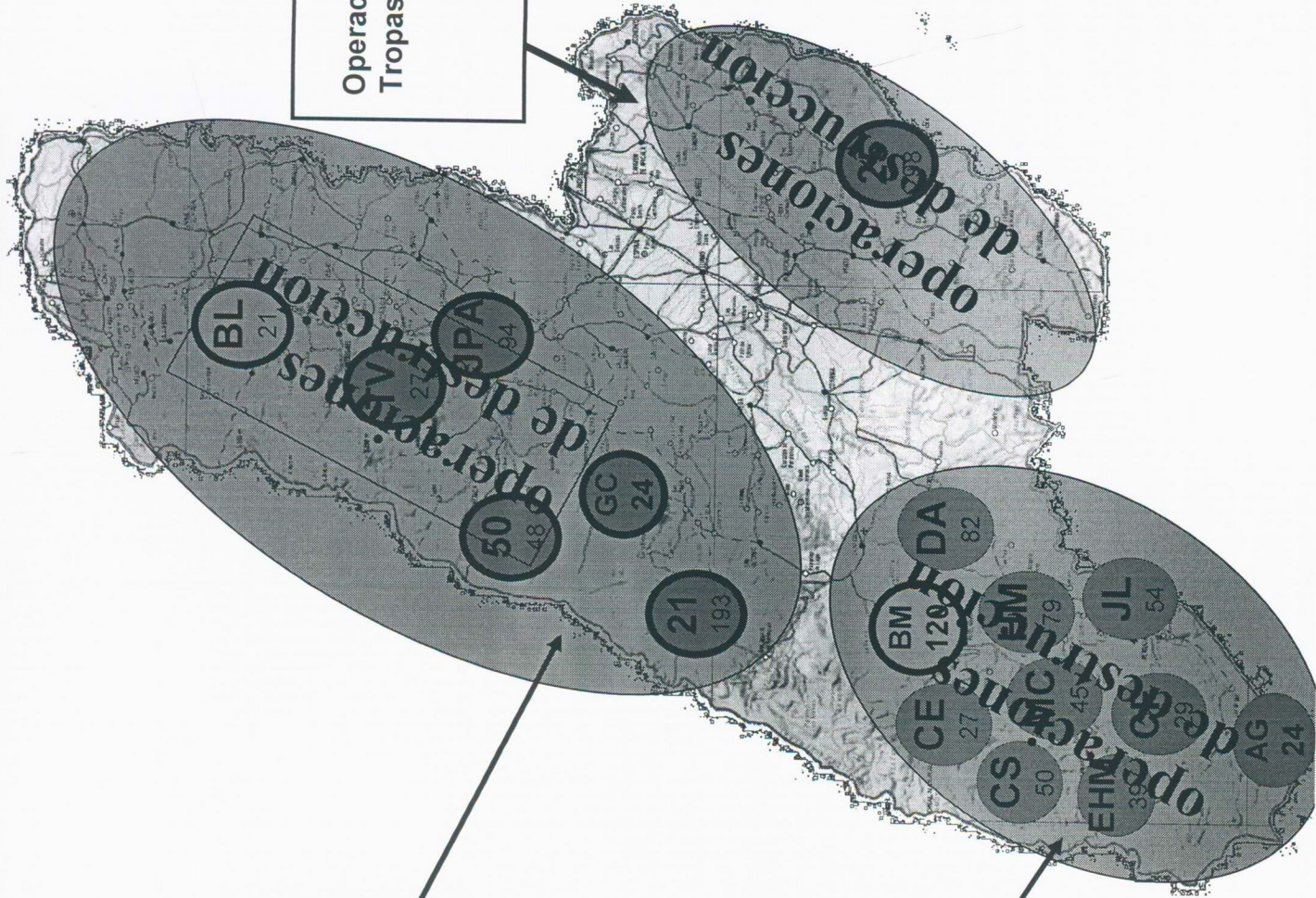
BR 6



Operación INDEPENDENCIA
Tropas:
BCG34
BIROK

Operación LEOPARDO
Tropas :BCG-28-BCGG6

Operación TRASIMENO
Tropas:
BRIM 8 -BCG 66-67-
68-69-31



BR 9



Operación HALCON NEGRO

Tropas:

BCG1

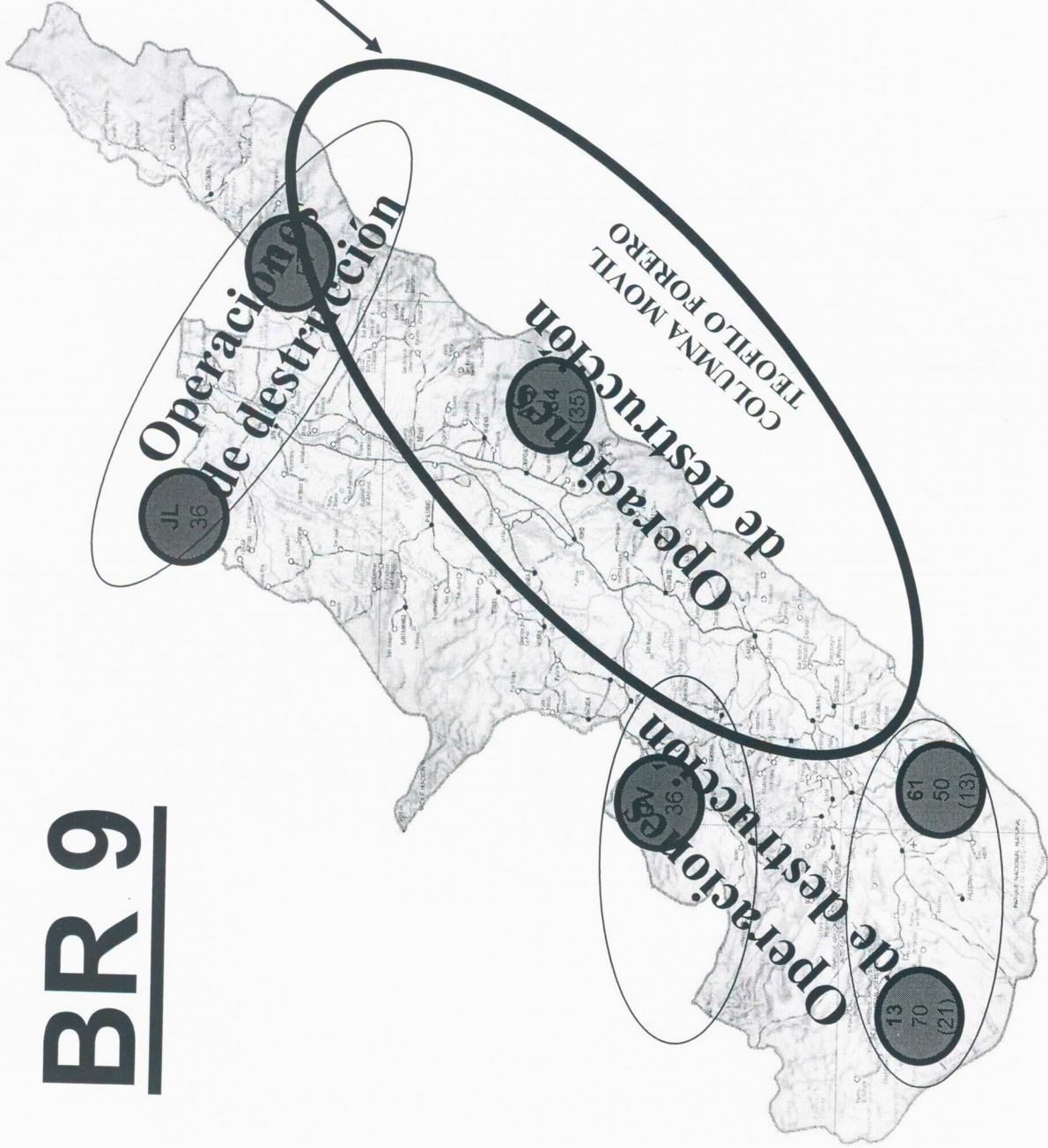
BCG9

BCG 12

BCG 50

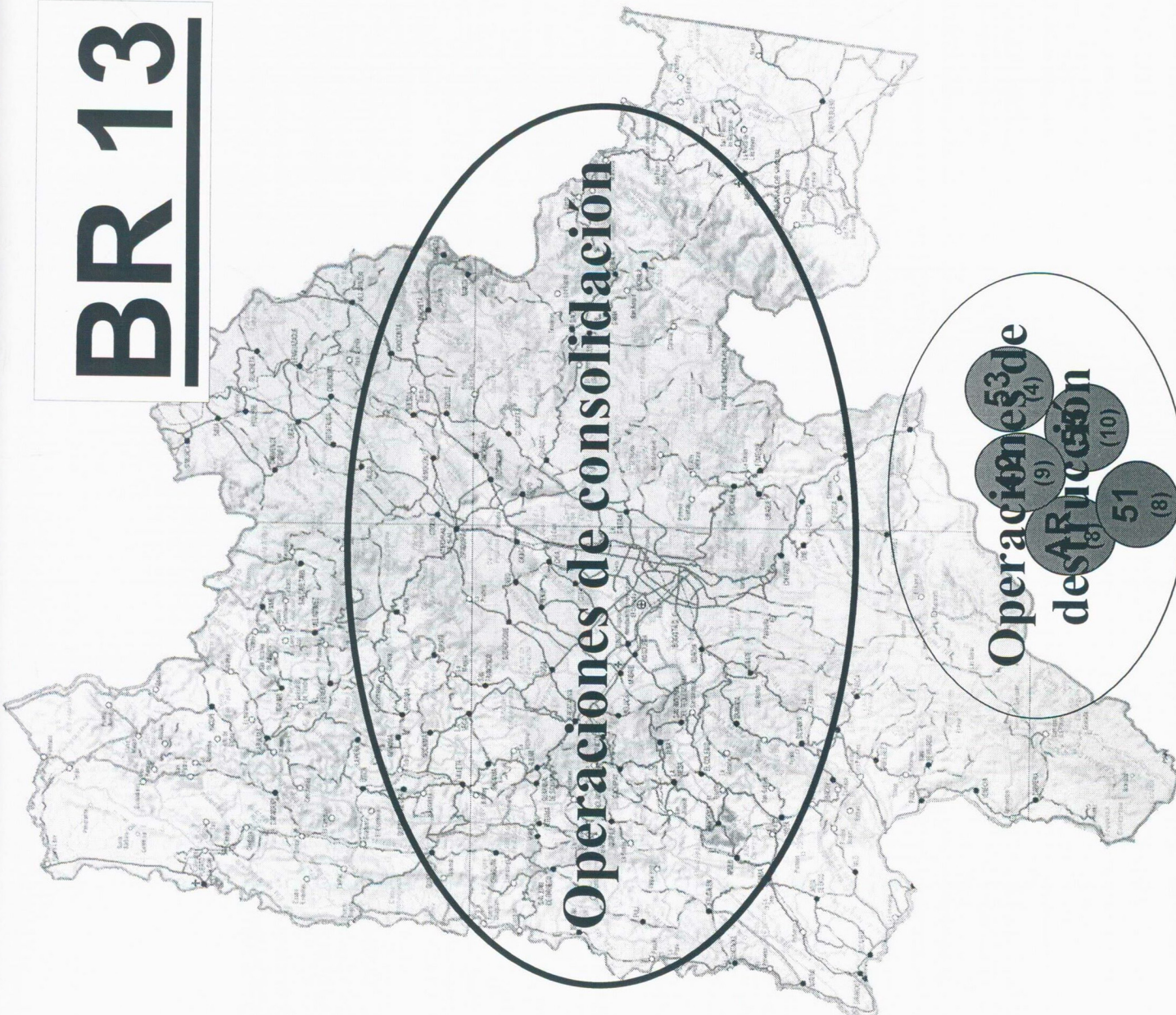
BCG 106

FTARPON





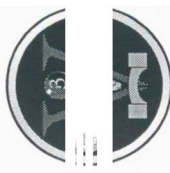
BR 13



Operaciones de consolidación

**Operaciones de
destrucción**

53 (4)
9 (9)
51 (8)
10 (10)



RESULTADOS QUINTA DIVISION 2006

BRIGADAS	BR01	BR06	BR09	BR13	BRIM8
MUERTOS EN COMBATES	24	42	53	12	15
CAP. DEL COM. GRUPOS TERRORISTA	104	188	125	556	34
ENT. VOLUNTARIAS	7	30	17	61	3
DESMOVILIZADOS	15(BMM)	70(21FOI) 08 (F/21) 03 (F/25)	0	21 (CM) 36(C/42)	0
AMETRALLADORAS (D)	0	1	0	0	0
MORTEROS (D)	1	1	1	4	16
LANZAGRANADAS (D)	0	4	1	0	0
ARMAS LARGAS	59	56	23	27	14
ARMAS CORT.	117	141	103	177	19
GRANADAS FRAG.	172	100	112	285	305
MUNICION (D)	38.916	1.835	4.517	26.362	2.398
CALETAS	75	21	25	71	17
CAMPOS MINADOS	0	8	3	0	8



ANEXO NO. 2

QUINTA DIVISION

13

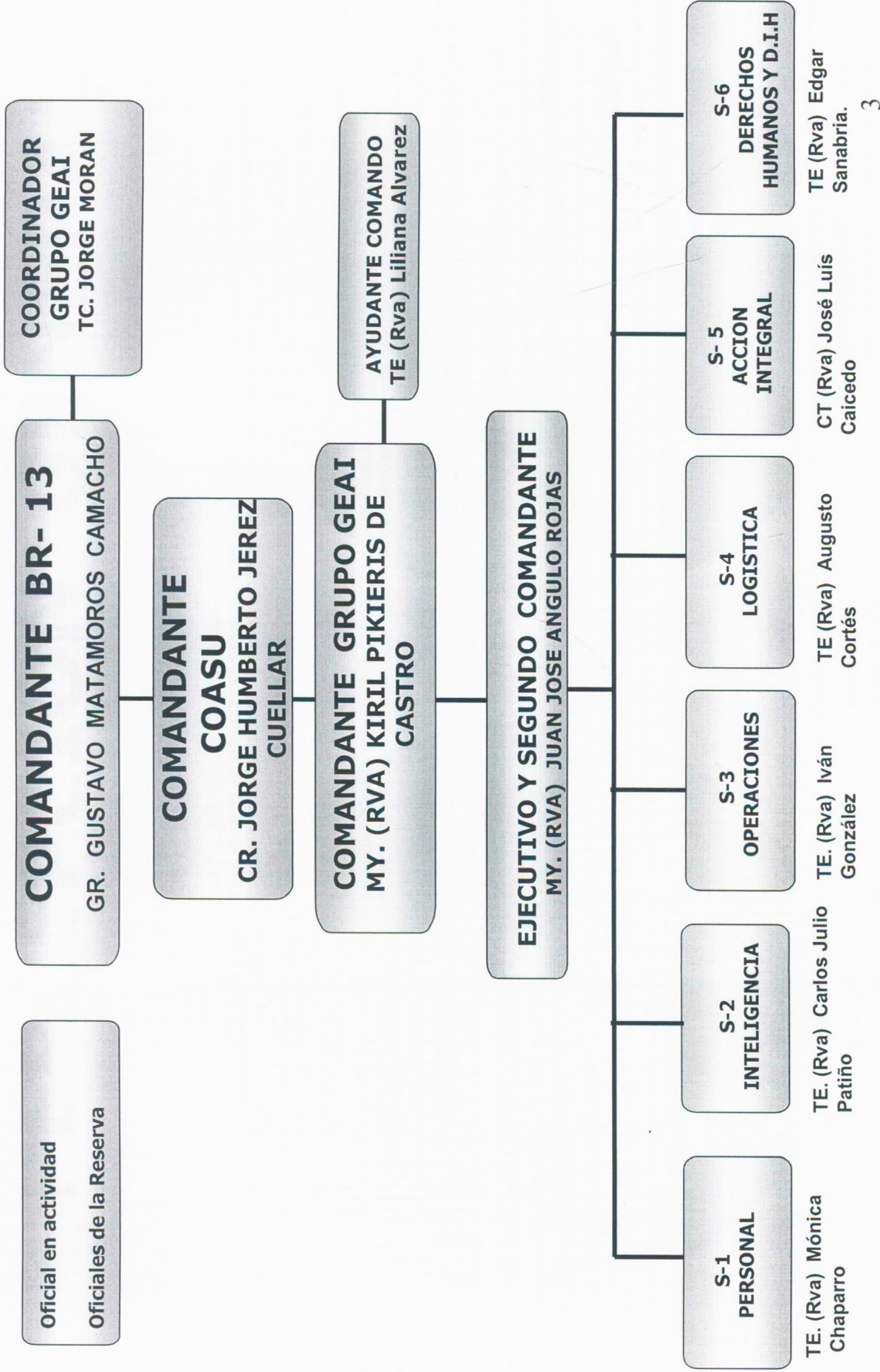
PLAN DE ACCIÓN
GRUPO ESPECIAL DE
ACCION INTEGRAL
G.E.A.I.

OBJETIVO

DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR Y CONSOLIDAR EL AFECTO DE LA POBLACIÓN CIVIL MAS VULNERABLE, HACIA LAS FUERZAS MILITARES, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN INTEGRAL.

ESTRUCTURA ORGANICA

GRUPO GEAI

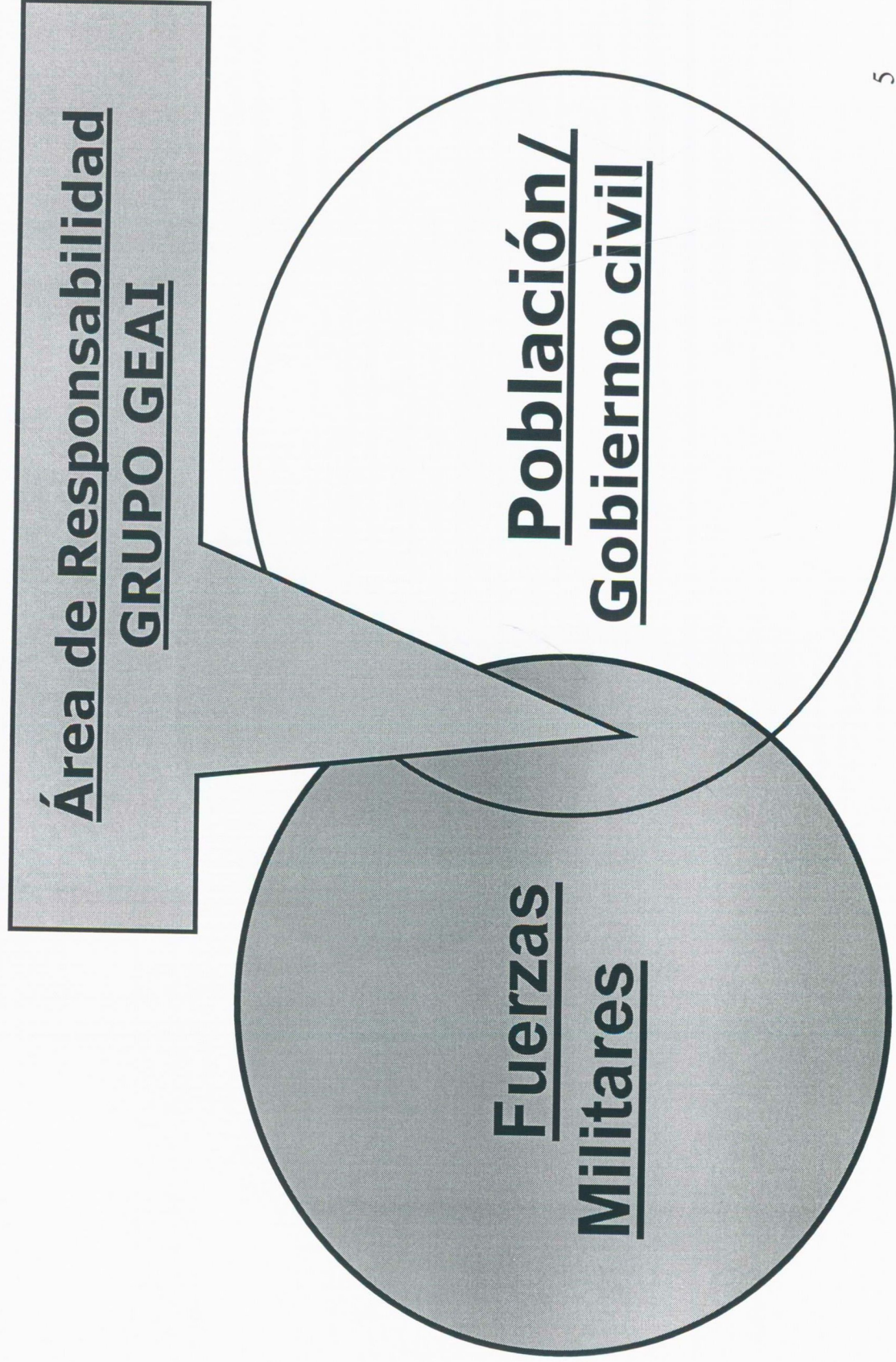


PERCEPCIÓN GENERAL



PERCEPCIÓN

GRUPO GEAI

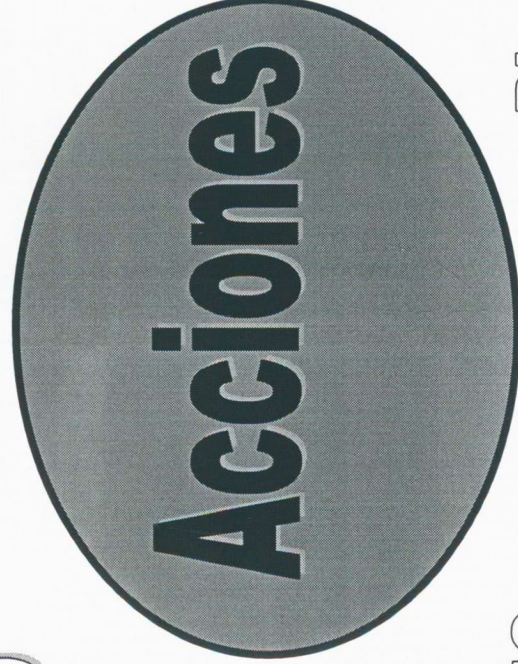


COMPONENTES BASICOS DE LA ESTRATEGIA

Capacitación

Apoyo Psicológico

Salud



Medio Ambiente

Orientación

Jurídica

Afianzamiento
de Valores

Planes de Desarrollo

Municipal y Regional

Seguridad

6

TAREAS BASICAS

- ✓ Complementar el estudio de área. (COASU)
- ✓ Planificar las operaciones hacia la población objetivo.
- ✓ Coordinar acciones Interinstitucionales.
- ✓ Planificar las ACM's
- ✓ Interactuar con las autoridades civiles de GOBIERNO.



- ✓ Capacitar a la población civil en su acercamiento a la TAREA de las Fuerzas Militares.

ENFASIS

PROYECTOS Y PROGRAMAS POSIBLES

- ✓ PROYECTOS DE DESARROLLO ECONOMICO
 - Talleres de Artesanía
 - Desarrollo Agropecuario
 - Ganadería
 - Psicultura
- ✓ PROGRAMAS DE DESARROLLO VIAL
- ✓ PROGRAMAS DE MEDIO AMBIENTE
- ✓ PROGRAMAS DE SALUD

Paso 1...

**Identificar la jurisdicción de
la Unidad Táctica a apoyar.
(BR-13)**

Paso 2...

**Complementar y actualizar
el Estudio de Área
asignada.**

Paso 3...

Integración

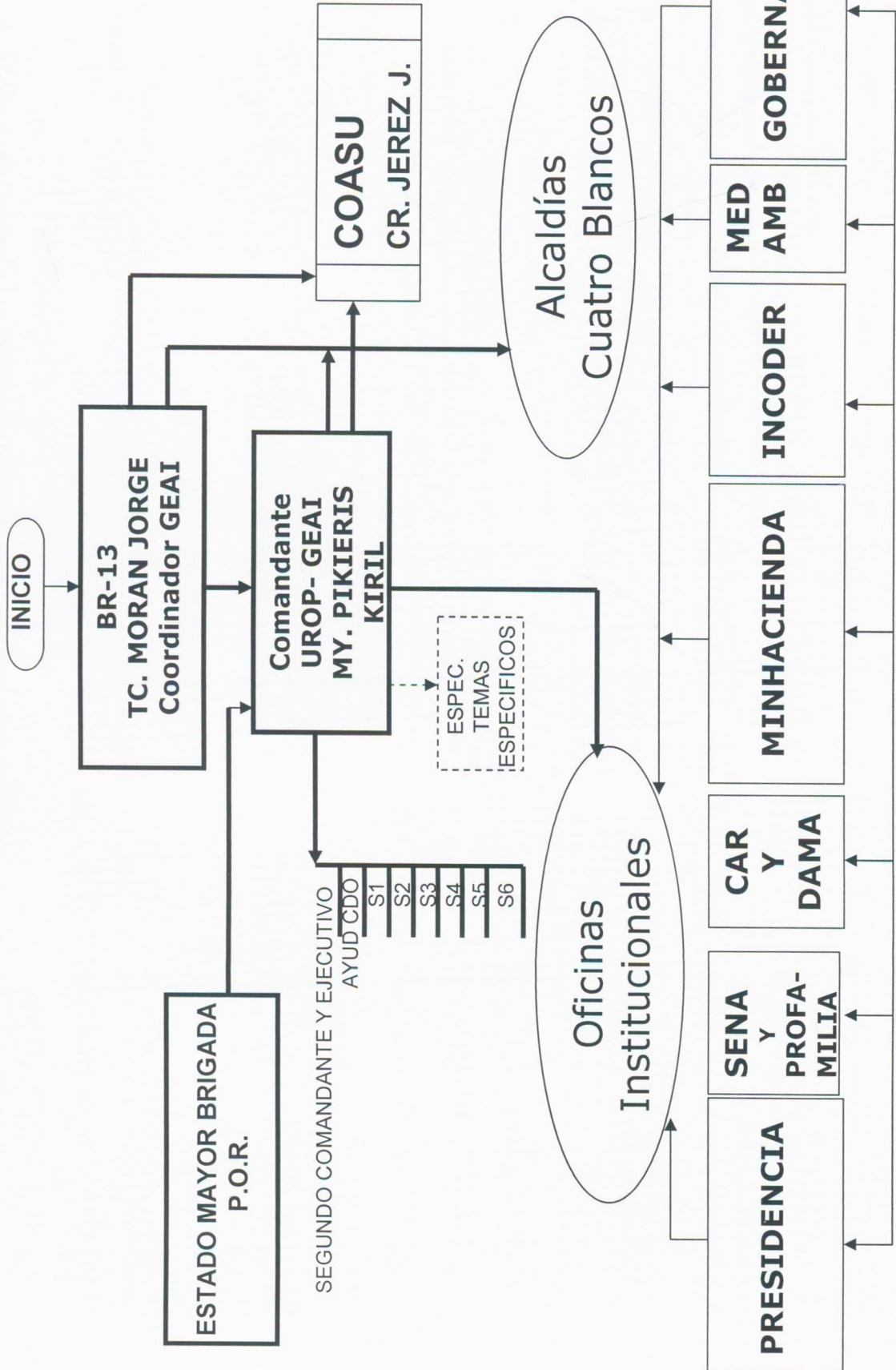
inter- institucional

para los

asuntos sociales y civiles

del área.

Grafica de Flujo – Líneas de Comunicación Proyectos Grupo GEAI



Oficinas Institucionales

Responsables

PRESIDENCIA

Oficina de Acción Integral

TC MORAN PEDRO B5 BR -13
MY (RVA) PIKIERIS KIRIL.

MINHACIENDA

Dirección de Presupuesto
Dirección Apoyo Fiscal

TE (RVA) SANABRIA EDGAR.

GOBERNACION

Secretaría de Agricultura
Secretaría de Salud
Secretaría de Educación
Secretaria Obras Públicas

CT (RVA) CAICEDO JOSE LUIS.
TE (RVA) ALVAREZ LILIANA.
TE (RVA) GONZALEZ IVAN.

SENA Y PROFAMILIA

Dirección de Capacitación

TE (RVA) PATIÑO CARLOS.

CAR Y DAMA

TE (RVA) CHAPARRO MONICA.
TE (RVA) CORTEZ AUGUSTO.

INCODER

MEDIO AMBIENTE

TE (RVA) SANABRIA EDGAR.
TE (RVA) CHAPARRO MONICA.
TE (RVA) CORTEZ AUGUSTO. 13

Blancos Audiencia	Responsables
PASCA	<p>CT (RVA) CAICEDO JOSE LUIS TE (RVA) GONZALEZ IVAN</p>
CABRERA	<p>MY (RVA) ANGULO JUAN J. TE (RVA) CHAPARRO MONICA TE (RVA) CORTES AUGUSTO</p>
SAN BERNARDO	<p>MY (RVA) PIKIERIS KIRIL TE (RVA) ALVAREZ LILIANA TE (RVA) PATIÑO CARLOS J. TE (RVA) SANABRIA EDGAR</p>

**CONSOLIDACION
AREA SUMAPAZ
GRUPO GEAI**

PROYECTO ACCION INTEGRAL

DURACION BIMESTRES AÑO 2.006

1	2	3	4	5	6						
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC

2. PLAN DE ACCION EN LA LOCALIDAD											
2.1 Planeamiento y realización de Acciones Cívico Militares											
* Coordinación S 5 BR 13- E.M. UROP BR 13.-CDO GEAI-COASU											
*** Elaboración ORDOP de ACM *** Ejecución de la ACM *** Elaboración Inf. resultados ACM											
2.2 Identificación y análisis de programas de desarrollo local											
* 2.2.1 Programa Municipal y/o de Alto Gobierno sobre:											
*Saneamiento básico (Alcantarillado, Residuos sólidos). •Infraestructura Vial Secundaria y/o terciaria) •Gestión Ambiental											
2.2.2 Priorización y/o selección de programas para ejecutar											
•Coordinación institucional • Planeamiento y programación de proyectos priorizados •Veeduría y seguimiento proyectos											

**CONSOLIDACION
AREA SUMAPAZ
GRUPO GEAI**

PROYECTO ACCION INTEGRAL

DURACION BIMESTRES AÑO 2.006

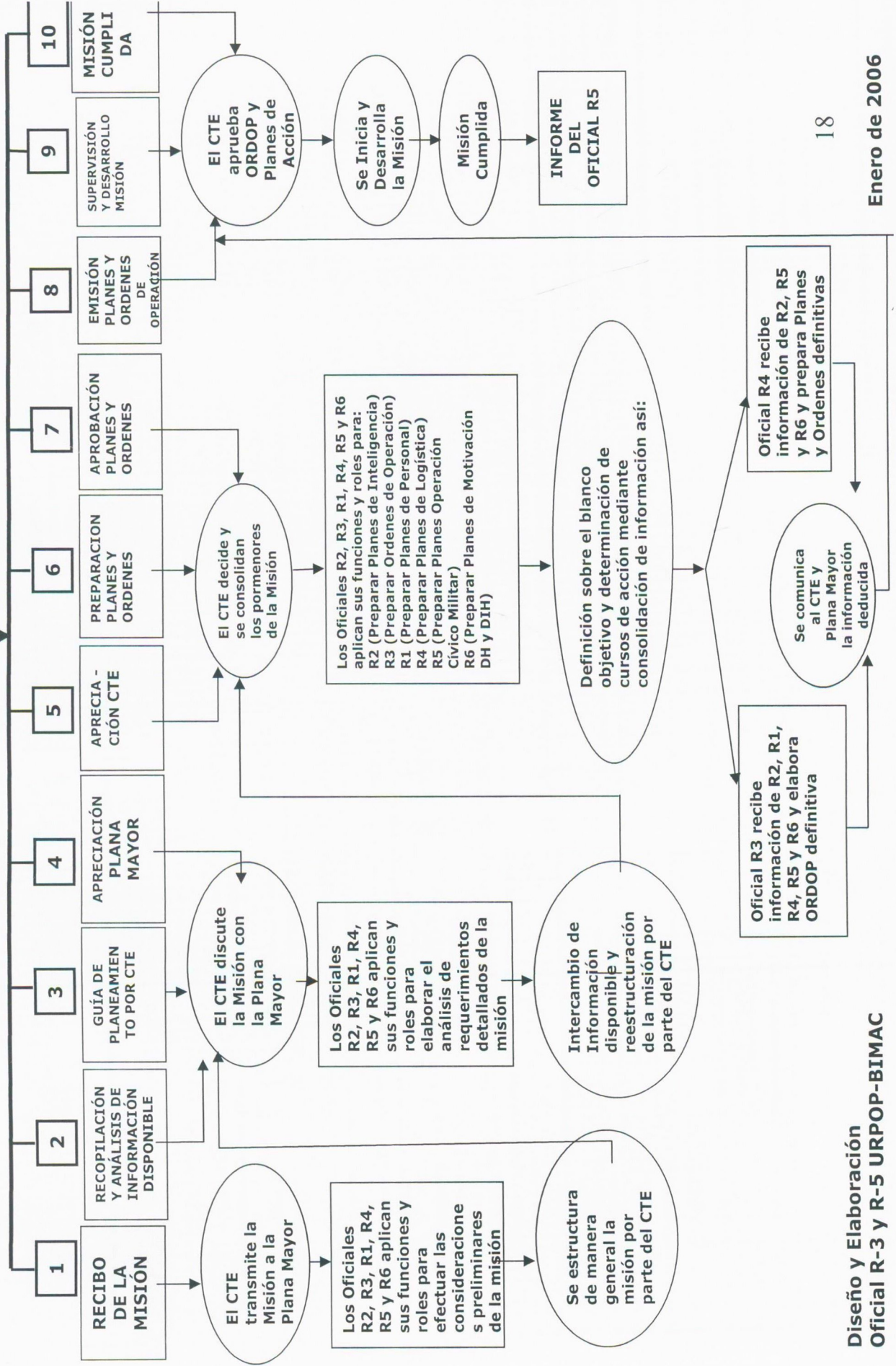
1 2 3 4 5 6

ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEPT OCT NOV DIC

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
2.3 PROGRAMAS DE ORIENTACION Y CAPACITACION												
2.3.1. Educación Ambiental												
2.3.2. Apoyo Jurídico (TRES BLANCOS) * Al Gobierno Municipal * A la Población												
2.3.3. Apoyo psicológico (TRES BLANCOS) • Veredal • * Urbano												
Programas de Civildad (TRES BLANCOS) * Valores Patrios * Valores Humanos * Derechos Humanos y DIH												
3. MONITOREO Y EVALUACION												
4. ANALISIS DEMANDA Y OFERTA RECURSOS/GEAI Humanos -Operativos y de Seguridad Financieros y Económicos.												

ESTRUCTURA POR PROCESOS URPOP - BIMAC

Para aplicar en el
Grupo GEAI



Diseño y Elaboración
Oficial R-3 y R-5 URPOP-BIMAC

ACTIVIDADES AÑO 2006

FECHA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	SITIO	P. BENEFICIARIAS	COSTO	OBS
22-ene	CABRERA	REUNION AUT.	CABRERA	15	75.000	
	PASCA	REUNION AUT.	PASCA	22	45.000	
	S.BERNARDO	REUNION AUT.	S. BERNARDO	18	60.000	
11-feb	CABRERA	PELUQ.+ LUDICA	CABRERA	205	708.000	
	PASCA	PELUQ.+ LUDICA	PASCA	231	836.000	
	S.BERNARDO	PELUQ.+ LUDICA	S. BERNARDO	162	572.000	
21-feb	S.BERNARDO	REUNION ALCALDESA	GOBERNACION	2	25.000	
05-mar	CABRERA	SOLDADOS X 1 DIA	BISUM	12	496.000	Total personal asistente
	PASCA	SOLDADOS X 1 DIA	BISUM	18		39
	S.BERNARDO	SOLDADOS X 1 DIA	BISUM	9		
18-mar	PASCA	CELEB. DIA MUJER	PASCA	380	1.870.000	

08-abr	PASCA	A.C.M .apoyo BR-13	PASCA	480	5.230.000	
28-abr	PASCA	ACCION SICOL. NIÑOS	MUNDO AVENTUR A	202	2.143.000	BOGOTA
13-may	PASCA	FASHION ADULTO MAYOR	FUSAGASUGA	300	772.000	
23-jun	CABRERA	ACCION SICOL. NIÑOS	TOUR BOGOTA	65 (48 Niños-17 Adultos)	4.938.000	BOGOTA
21-jul	FUSAGASUGA	REUNION ALDALDESA S .BERNARDO	COASU	6	83.000	
	FUSAGASUGA	REUNION PERSONERA ARBELAEZ	COASU	6		
12-ago	FUSAGASUGA	ACCION SICOL. NIÑOS	HOPS. FUSAGAS UGA	1	480.000	QX FRENEC TOMIA SUBL.
27-ago	ARBELAEZ	ADULTO MAYOR	ANCIANATO MUNICIP.	216	3.633.830	
10-sep	S. BERNARDO	ADULTO MAYOR	S. BERNARDO	400	3.045,800	
				2.685	25.012.630	TOTAL \$



13

**EL EJERCITO NACIONAL
TIENE COMO PRIORIDAD
LOGRAR LA SEGURIDAD DE
LOS COLOMBIANOS**



**EJERCITO NACIONAL
PROFESIONALES OFICIALES DE RESERVA**



ANEXO No.3

PROPUESTA TOE - HASTA 2.010

Página 1 de 2

QUINTA DIVISION – Bogotá	Cr	Tc	My	Ct	Te	St	TOTAL
Comando	2	3	5	4	2	0	16
PRIMERA BRIGADA – Tunja-	1	2	5	3	0	0	11
BIBOL	0	1	3	15	17	20	56
BASER 1	0	1	3	15	17	20	56
BATAR	0	1	3	15	17	20	56
GMSIL	0	1	3	15	17	20	56
SEXTA BRIGADA - Ibagué -	1	2	5	3	0	0	11
BASER 6	0	1	4	15	20	25	65
BIROK	0	1	4	15	20	25	65
NOVENA BRIGADA – Neiva -	1	2	5	5	5	0	18
BASER 9	0	1	3	15	25	30	74
DECIMA TERCER BRIGADA – Bogotá -	1	2	5	3	0	0	11
BIGUP	0	1	3	12	25	30	71
BIMAC	0	1	3	12	25	30	71
GMTEQ	0	1	3	12	25	30	71
GMRIN	0	1	3	12	25	30	71
PM-13	0	1	3	12	25	30	71
PM-15	0	1	3	12	25	30	71
BAFLA	0	1	3	12	25	30	71
COASU	0	1	3	12	25	30	71
BASER 13	0	1	3	12	25	30	71

TOTAL POR DIV-5 (PROPUESTA TOE 2.010)

650



**EJERCITO NACIONAL
PROFESIONALES OFICIALES DE RESERVA**

ANEXO No.3

PROPUESTA TOE hasta 2.010

Página 2 de 2

PLANTA BASICA POR UROP

	POR
MEDICOS	5
ODONTOLOGOS	4
VETERINARIOS	2
POLITOLOGOS	4
ABOGADOS	6
ECONOMISTAS	4
ADMINISTRADORES DE EMPRESAS	4
ARQUITECTOS	4
CONTADORES PUBLICOS	3
COMUNICADORES SOCIALES	4
INGENIEROS	5
SICOLOGOS	3
TOTAL POR UROP	48

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



050986