

# MARIS ET BELLI

*Revista de la  
Academia Naval de Estudios Estratégicos*

**MARIS ET BELLI**  
**REVISTA CIENTÍFICA DE LA ACADEMIA NAVAL**  
**DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS**

Volumen 1, número 1

Diciembre de 2025

**ISSN:** 2981-457X

**ISSN digital:** 2954-9671

2024, Academia Naval de Estudios Estratégicos, Colombia



**Editor**

Capitán de Corbeta Julián Orlando Quintero Ibáñez

**Directivos**

Capitán de Navío Andrés Julián Trujillo Rosero

Director de la Academia Naval de Estudios Estratégicos

Capitán de Fragata Ricardo Enrique Sánchez Piedrahita

Subdirector Académico de la Academia Naval de Estudios Estratégicos

Capitán de Corbeta Julián Orlando Quintero Ibáñez

Subdirector de Investigación de la Academia Naval de Estudios Estratégicos

Capitán de Corbeta Edward Steer Vargas

Subdirector Logístico de la Academia Naval de Estudios Estratégicos

**Diseño e impresión**

Imprenta Nacional de Colombia

[www.imprenta.gov.co](http://www.imprenta.gov.co)

**Academia Naval de Estudios Estratégicos**

**Dirección de Investigación**

Carrera 10 N.º 26-27, Edificio Bachué, 4.º piso.

Bogotá, D. C., Colombia

Página web: <https://www.armada.mil.co>

Correo electrónico: [danees@armada.mil.co](mailto:danees@armada.mil.co)

El contenido de los artículos corresponde exclusivamente al pensamiento de sus autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y las aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa la posición oficial ni la institucional de la Academia Naval de Estudios Estratégicos, ni de la Armada Nacional, ni de las Fuerzas Militares, ni del Estado colombiano.

# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN

El Poder Marítimo de Colombia: Pilar de la Soberanía y Proyección Nacional.....	7
--	---

## EDITORIAL

La Academia Naval de Estudios Estratégicos: Eje del Pensamiento Estratégico Marítimo.....	11
--	----

## LA ACADEMÍA NAVAL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Hacia una cultura estratégica <i>Capitán de Fragata Ricardo Enrique Sánchez Piedrahita</i> <i>Capitán de Corbeta Julián Orlando Quintero Ibáñez</i> .....	15
---	----

## DOSSIER: ESTRATEGIA NAVAL

Liderazgo y pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia, como fuente de una nueva visión estratégica institucional <i>Coronel Camilo Andrés Pérez Cifuentes</i> .....	19
---	----

La lucha de clases en las instituciones <i>Capitán de Navío David Ortiz Galindo</i> .....	38
--	----

Pensamiento disruptivo del narcotráfico, degradarlo para desplazarlo en el suroccidente del país. ¿Cómo pensar de manera disruptiva la estrategia político- militar para disminuir la dinámica del narcotráfico en el suroccidente colombiano? <i>Capitán de Navío Camilo Andrés Franco Gómez</i> .....	55
--	----

Liderazgo estratégico naval: un dinamizador para el desarrollo nacional <i>Capitán de Navío Steve Fernando Mendoza Moyano</i> .....	89
---	----



¿De qué manera las posibilidades de enfrentamiento naval del pasado tienen aplicabilidad en las guerras del mañana?

*Capitán de Fragata Jhon Alexander Toro Carvajal*..... 111

La guerra irregular (híbrida) en el dominio marítimo, una estrategia de defensa vital para fuerzas navales medianas y pequeñas

*Capitán de Fragata Ricardo E. Sánchez Piedrahíta*..... 126

Fundamentos de liderazgo para el oficial naval colombiano al 2042

*Capitán de Fragata Juan Carlos Olarte Guzmán*..... 162



Conexión del mar caribe con el océano pacífico colombiano por vía fluvial, a partir de los intereses marítimos y fluviales  
*Teniente Coronel Carlos Alberto López de la Espriella* ..... 186

Repensando la estrategia para combatir el narcotráfico en el corredor caribe  
*Teniente Coronel FAC David Enrique Cruz González* ..... 210

Análisis del control del espacio aéreo frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea entre los años 2003 y 2023 en el ámbito de la guerra híbrida  
*Teniente Coronel FAC Miguel Ángel Pedraza Barrantes*..... 227





*Almirante Juan Ricardo Rozo Obregón*  
*Comandante de la Armada Nacional de Colombia*

# PRESENTACIÓN

## El Poder Marítimo de Colombia: Pilar de la Soberanía y Proyección Nacional

**E**s un honor dirigirme, en mi calidad de Comandante de la Armada Nacional de Colombia, a los lectores de esta distinguida publicación, *Maris et Belli*, cuyo objetivo es reflexionar sobre el presente y futuro del poder marítimo colombiano. Este espacio académico no solo engrandece la visión estratégica de la Armada Nacional, sino que fortalece los cimientos intelectuales sobre los cuales debemos edificar las respuestas a los desafíos complejos y multidimensionales que enfrentamos en el escenario marítimo contemporáneo.

Hoy, Colombia se encuentra en un punto de inflexión histórico, debido a la intersección de fenómenos tales como: la revolución industrial 4.0, los nuevos conceptos de la seguridad y defensa, y las amenazas transnacionales que desafían nuestros intereses en los mares, ríos y costas. El crimen organizado transnacional, la amenaza del narcotráfico, la depredación de nuestros recursos naturales nos exigen una Armada dotada de las más avanzadas capacidades operacionales y estratégicas. Nuestra Institución, en cumplimiento del mandato constitucional de salvaguardar la soberanía y los intereses nacionales, se erige como la primera línea de defensa en este entramado geopolítico y geoestratégico, que sobrepasa nuestras fronteras y demanda una visión concertada en términos de seguridad y defensa regional y global.

El mar, con su inabarcable inmensidad, no es únicamente una frontera física; es un espacio vital, es nuestro territorio; también es una fuente inagotable de recursos y oportunidades para el desarrollo de la Nación. Nuestra responsabilidad es dual: por un lado, defenderlo de aquellos que buscan explotarlo de manera ilícita y, por otro, promover su aprovechamiento sostenible, garantizando sus recursos marinos para las futuras generaciones de colombianos.



En este contexto, la Armada de Colombia ha adoptado una política de modernización y transformación integral que nos posibilitará enfrentar las amenazas emergentes en un entorno de creciente volatilidad e incertidumbre. Nos hemos comprometido a robustecer nuestras capacidades marítimas mediante la adquisición de equipos con tecnologías de última generación, el fortalecimiento de nuestras plataformas navales, y la profesionalización continua de nuestro talento humano. Sabemos que el éxito en la salvaguarda de los intereses marítimos y fluviales de la nación dependerá, en gran medida, de nuestra capacidad para integrar estas herramientas tecnológicas en un marco doctrinal que responda a las exigencias del siglo XXI.

El concepto de poder marítimo, entendido en su sentido más amplio, trasciende de lo puramente militar. La Armada de Colombia no solo se concibe como una fuerza armada disuasiva; también como un ente dinamizador del desarrollo económico, social y de seguridad del país. En concordancia con la Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros (PNOEC) y la Estrategia de Colombia como Potencia Bioceánica para 2030, nuestras acciones deben estar orientadas a proteger y gestionar los recursos de los mares y ríos, promover el comercio marítimo seguro y sostenible, y contribuir activamente en la gobernanza oceánica regional e internacional.

8

No obstante, las plataformas y tecnologías por sí solas no bastan para alcanzar nuestros objetivos. Se requiere de un liderazgo visionario y de un cuerpo de Oficiales de Insignia con una formación estratégica y operativa de alto nivel. En este sentido, la Academia Naval de Estudios Estratégicos ha asumido un papel central en la capacitación de los futuros líderes, brindándoles las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del entorno marítimo actual y del porvenir. La formación en pensamiento estratégico, el análisis profundo de los fenómenos geopolíticos, y el estudio de las tendencias tecnológicas y doctrinales son componentes esenciales de un Oficial Naval moderno, capacitado no solo para comandar en tiempos de guerra, sino también para liderar en tiempos de paz.

En esta edición de *Maris et Belli*, los lectores encontrarán un compendio de investigaciones y análisis de alta relevancia para el contexto actual de la seguridad marítima. Estos estudios no solo ofrecen un diagnóstico preciso de las amenazas que enfrenta Colombia en sus aguas jurisdiccionales, sino que también proponen soluciones innovadoras, basadas en la experiencia operativa y en las mejores prácticas internacionales. Al abordar temas como la interdicción del narcotráfico en el Corredor Caribe, las estrategias de defensa frente a la guerra híbrida en el dominio marítimo, y el rol del liderazgo estratégico en las Fuerzas Navales, los autores de estos trabajos contribuyen significativamente a la construcción de una doctrina naval robusta y adaptada a los desafíos contemporáneos.

En nombre de los 33 mil hombres y mujeres que conformamos la Armada Nacional, quiero reafirmar nuestro compromiso con la defensa integral de los intereses marítimos y fluviales de la Nación. Hoy, más que nunca, debemos contar con una Institución



moderna, flexible, y profundamente comprometida con los valores democráticos y el bienestar de nuestro pueblo. Nuestra misión no es solo proteger nuestras costas, mares y ríos, sino también asegurar que Colombia ejerza su soberanía con firmeza, siendo un actor reconocido en el escenario internacional.

Enfrentamos un entorno cada vez más complejo y dinámico, pero estoy convencido de que, con la dedicación y profesionalismo de quienes tenemos el orgullo de ser llamados marinos de Colombia, superaremos cualquier desafío. Este es nuestro tiempo. Con coraje, pasión, disciplina y una visión clara del futuro, forjaremos una Colombia fuerte, soberana y próspera mientras seguimos construyendo el país marítimo que requiere nuestra nación.

Almirante Juan Ricardo Rozo Obregón,  
**Comandante de la Armada Nacional de Colombia**



Armada Nacional de Colombia  
Protegemos el azul de la bandera

## EDITORIAL

# La Academia Naval de Estudios Estratégicos: Eje del Pensamiento Estratégico Marítimo

**E**s un honor para la Academia Naval de Estudios Estratégicos de la Armada Nacional de Colombia presentar el segundo volumen de nuestra revista *Maris et Belli*. Esta publicación, en su breve pero sólida existencia, ha ganado un espacio destacado en la reflexión académica y en la generación de conocimiento sobre el poder marítimo, la seguridad nacional y el liderazgo estratégico. La revista se ha convertido en un faro de debate intelectual y de pensamiento estratégico, no solo dentro de nuestra Armada, sino en toda la comunidad de defensa y seguridad de Colombia.

Desde su creación, la Academia Naval de Estudios Estratégicos ha asumido un compromiso inquebrantable con la formación de los líderes del futuro. Nos damos cuenta de que, en el contexto actual, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, el liderazgo y el pensamiento estratégico se han vuelto competencias indispensables para la conducción eficaz de las fuerzas navales. Nuestro objetivo es garantizar que los oficiales navales colombianos no solo sean competentes en la conducción táctica, sino que también estén preparados para tomar decisiones estratégicas en escenarios de alta incertidumbre y de alcance global.

En esta segunda edición de *Maris et Belli*, los artículos que presentamos reflejan la diversidad y profundidad de los desafíos que enfrentan la seguridad marítima y la defensa nacional. Los autores, que son destacados oficiales y académicos, han abordado con rigor temas que son de vital importancia para la proyección marítima de Colombia. La interdicción del narcotráfico en nuestras aguas jurisdiccionales, la evolución de la guerra híbrida en el dominio marítimo y la necesidad de un liderazgo transformacional en nuestras Fuerzas Militares son solo algunas de las áreas estratégicas que se exploran en estas páginas.



El desarrollo del pensamiento estratégico es uno de los pilares sobre los cuales se construye nuestra misión académica. A lo largo de año 2024, hemos fortalecido los programas de formación en liderazgo y estrategia, integrando el análisis de escenarios globales, el estudio de la disuasión marítima, junto a la preparación de nuestros oficiales para enfrentar las amenazas híbridas y asimétricas que predominan en el ámbito marítimo contemporáneo. Precisamente, la innovación académica y el rigor investigativo son parte de nuestra propuesta educativa, que busca moldear a los oficiales como líderes integrales, capaces de actuar con eficacia en contextos multidimensionales y de contribuir significativamente a la formulación de políticas de seguridad y defensa.

Uno de los ejes de nuestra labor es el fortalecimiento de la cooperación internacional. En este sentido, la Academia ha trabajado estrechamente con otras instituciones académicas y navales de la región y del mundo, en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas que compartimos en materia de seguridad marítima. Las alianzas estratégicas con otras armadas y centros de estudio nos permiten compartir conocimientos y experiencias que enriquecen nuestra perspectiva, al tiempo que nos posicionan como un referente académico y estratégico en América Latina.

12

No obstante, el gran reto que enfrentamos en la actualidad no se restringe a la actualización doctrinal o a la adquisición de nuevas tecnologías; más bien, se extiende a la necesidad de formar oficiales con una visión amplia, ética y estratégica, que puedan liderar a la Armada Nacional en los próximos desafíos operacionales y geopolíticos. De hecho, la consolidación de una Armada moderna, que sea un pilar en el desarrollo nacional y en la defensa de los intereses marítimos, depende de la capacidad de nuestros oficiales para pensar estratégicamente, tomar decisiones acertadas en situaciones críticas, además de liderar con integridad y visión.

En nombre de la Academia Naval de Estudios Estratégicos, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los autores que han contribuido con su investigación a esta segunda edición de *Maris et Belli*. Sus reflexiones y propuestas son valiosa contribución al desarrollo del pensamiento estratégico y al fortalecimiento del poder marítimo colombiano. A todos los lectores, les invito a aprovechar el conocimiento aquí compartido, y a seguir aportando a la discusión y el desarrollo de ideas que nos permitan procurar el avance hacia una Armada más fuerte, más moderna y más influyente en los ámbitos regional e internacional.



Tenemos la certeza de que el futuro de la Armada de Colombia está en buenas manos y de que, con el compromiso, la disciplina y el liderazgo de nuestros oficiales, seguiremos siendo una fuerza decisiva, tanto en la defensa de la soberanía nacional como en la promoción de la paz y la seguridad marítima en nuestro hemisferio.

Capitán de Navío Andrés Julián Trujillo Rosero,  
**Director de la Academia Naval de Estudios Estratégicos**



*Armada Nacional de Colombia  
Surcando las aguas profundas del mundo*

# LA ACADEMÍA NAVAL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Capitán de Fragata Ricardo Enrique Sánchez Piedrahita  
Capitán de Corbeta Julián Orlando Quintero Ibáñez

15

## Hacia una cultura estratégica

En un mundo definido por la aceleración del cambio climático, tecnológico, la reconfiguración constante del poder global y la persistente niebla de la incertidumbre, la capacidad de una nación para forjar su propio destino descansa sobre un pilar fundamental: el rigor del pensamiento estratégico. La presente revista nace con la convicción de que el análisis superficial y las decisiones reactivas improvisadas son enemigos del progreso y las soluciones orientadas a la seguridad y la defensa. Nos proponemos, por tanto, como un faro de reflexión profunda y debate fundado, ser el espacio donde se cultiven y promuevan las ideas que exigen los complejos desafíos de nuestros tiempos.



El núcleo de nuestra misión es la promoción inquebrantable del pensamiento crítico y el análisis riguroso. En sus páginas, el lector no encontrará placebos intelectuales, sino investigaciones meticulosas que desafíen axiomas y exploren los vericuetos de la estrategia en sus múltiples dimensiones. Creemos firmemente que la visión de largo plazo solo puede construirse sobre la base de un diagnóstico preciso y desapasionado de la realidad. Fomentar una visión innovadora es imperativo; la adaptación es insuficiente en una era de disrupción tecnológica, donde la inteligencia artificial, la cibernética y la biotecnología redefinen los campos de la seguridad, la defensa, los mercados y la propia sociedad.

En este contexto, la indiferencia es un lujo que una nación bioceánica como Colombia no puede permitirse. Ser un espectador equivale a aceptar ser un instrumento de las agendas de otros. Esta publicación se erige como un tributo a la acción consciente y deliberada. Abogamos por el fortalecimiento de una cultura estratégica nacional, militar y naval robusta, que trascienda los ciclos políticos y se ancle en los intereses vitales de Estado. Esta cultura debe alimentarse de un liderazgo estratégico ilustrado, capaz de tomar decisiones trascendentales bajo presión y con información imperfecta, asumiendo la incertidumbre no como una barrera, sino como un campo de oportunidad.

16

Para materializar cualquier visión de futuro, resulta fundamental impulsar desde la academia, estrategias de integración territorial que, por una parte, interconecten eficazmente el interior con las costas y, por otra, desarrollen nuevos polos de producción para equilibrar el desarrollo de nuestros litorales. Este ejemplo concreto sintetiza la esencia de nuestra misión: traducir el pensamiento estratégico abstracto en planes de acción coherentes, sostenibles y ejecutables.

Para garantizar estos proyectos vitales para nuestra prosperidad, es imperativa una Armada Nacional moderna y versátil. Preparada para afrontar los complejos desafíos marítimos, protegiendo las líneas logísticas e infraestructura portuaria, disuadiendo amenazas y defendiendo la soberanía. Así, una Armada robusta trasciende su rol tradicional para erigirse como el pilar fundamental que asegura la estrategia nacional de crecimiento y conectividad bioceánica.

Esta revista es, en esencia, una convocatoria a los estrategas, académicos, militares y líderes del país. Los invitamos a contribuir en la construcción de un foro donde el rigor analítico, la anticipación estratégica y la discusión sean el lenguaje común. Nuestro compromiso es con la excelencia intelectual y con la creencia de que, a través de las ideas bien fundamentadas, Colombia puede navegar con éxito las aguas procelosas del siglo XXI y tallar un porvenir de prosperidad, soberanía e influencia.





*Armada Nacional de Colombia  
El pensamiento estratégico, esencial para garantizar  
una toma de decisión acertada.*

# DOSSIER: ESTRATEGIA NAVAL

## Liderazgo y pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia, como fuente de una nueva visión estratégica institucional<sup>1</sup>

Coronel Camilo Andrés Pérez Cifuentes<sup>2</sup>

### Resumen

El liderazgo y el pensamiento estratégico son términos que se relacionan con estrategias para la gestión de una organización. La Armada Nacional, al igual que otras entidades, representa una institución que debe ser dirigida

- 1 Este artículo contiene los resultados del proyecto de investigación titulado "Liderazgo y pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia como fuente de una nueva visión estratégica institucional", trabajo desarrollado como requisito académico en la Academia Naval de Estudios Estratégicos de Colombia.
- 2 Oficial naval del cuerpo de Infantería de Marina, ingresó a la Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla" en 1996. Es Administrador de Empresas de la UMNG y Profesional en Ciencias Navales para Oficiales de Infantería de Marina por la ENAP. Actualmente, se desempeña como Comandante de la Brigada de Apoyo a las Operaciones Anfibas.



para alcanzar los objetivos propuestos, que en este caso son: la protección de la población civil y sus recursos, la consolidación del control territorial, la neutralización de las finanzas del narcoterrorismo, la ejecución de la disuasión estratégica y la garantía de la seguridad marítima y fluvial. Para cumplir dichos objetivos, es necesario establecer líneas de mando y, además, contar con líderes que cuenten con diversas habilidades, entre ellas el pensamiento estratégico, esencial para garantizar una toma de decisión acertada. Considerando lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo general analizar cómo el liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia se perfilan como una nueva visión estratégica institucional. Por lo tanto, se desarrolla una investigación de carácter documental, cuya revisión bibliográfica permitirá establecer la importancia del liderazgo y del pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional, exponer cómo ambos conceptos son fundamentales para la toma de decisiones de los oficiales y analizar el buen liderazgo y el pensamiento estratégico como base para enfrentar los desafíos de manera efectiva, planificar y ejecutar operaciones con éxito, y tomar decisiones informadas para proteger los intereses nacionales y la seguridad marítima. Como conclusión, se destaca que el talento humano que conforma la Armada Nacional puede considerar el liderazgo y el pensamiento estratégico como aliados para tomar decisiones eficaces. Sin embargo, lograr un buen liderazgo y desarrollar el pensamiento estratégico conlleva una serie de acciones, entre ellas la capacitación; de lo contrario, el liderazgo y el pensamiento estratégico no podrán garantizar la inclusión de criterios ni la transformación necesaria para adaptarse a las nuevas amenazas.

**Palabras claves:** Armada Nacional, estrategia, liderazgo, oficiales, pensamiento estratégico.

## Introducción

Hablar de liderazgo y pensamiento estratégico es interesante, ya que ambos términos hacen parte de las estrategias para la gestión de una organización. Por un lado, el liderazgo, que ha sido ampliamente debatido en las organizaciones actuales, representa la figura del líder, persona que aporta valor a la gestión cuando se responsabiliza de conducir a los equipos hacia el logro de los resultados proyectados en la planificación estratégica organizacional, considerando que el principal recurso de una organización es el capital humano (Uzuriaga *et al.*, 2020).

Es válido mencionar que el liderazgo ha evolucionado, al punto de que sus estilos también se han diversificado, como bien lo señalan Collante y Flores (2018). Por ello, las organizaciones necesitan repensar los conceptos de liderazgo y evaluar cuál es el mejor estilo para alcanzar sus objetivos, asegurando su permanencia en el mercado y manteniéndose competitivas. Además, es fundamental comprender la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores.

Por otro lado, el pensamiento estratégico opera de manera inversa al pensamiento “tradicional”. Esto significa que el pensamiento estratégico no busca forzar las situaciones de la realidad para que se ajusten a esquemas rígidos y preelaborados, tal como lo expresa Román (2010). Este tipo de pensamiento, más bien, entiende e interpreta el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial, buscando “adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes, ya que en el mundo competitivo en que vivimos la organización debe estar dispuesta a experimentar nuevas ideas” (p. 24).

En el caso concreto de la Armada Nacional, es pertinente destacar lo que señala Sansó-Rubert (2013) respecto a las Fuerzas Armadas. El autor asevera que estas son consideradas tradicionalmente responsables de defender la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional, así como el orden constitucional; de hecho, es esta su misión única y primordial.

Lo anterior, sin duda, requiere un enfoque cuidadoso en la toma de decisiones, ya que el uso de la inteligencia y el desarrollo e implementación de estrategias son indispensables en todas las organizaciones (Corona, 2012). Por ello, es fundamental que, dentro de la Armada Nacional, se piense de manera estratégica para lograr una visión de futuro, en busca de comprender el comportamiento del capital humano que la integra, el cual debe desarrollar sus operaciones basándose en el liderazgo y el pensamiento estratégico.

Asimismo, Ariel (2018) señala lo siguiente:

El desarrollo de las Fuerzas Armadas solo es posible por el desarrollo individual y grupal de los individuos que la integran. Conducir una institución es un problema serio; hacerlo bien requiere un increíble compromiso, un sentido de urgencia, un amor por la institución, por su misión y por las personas que la componen (p. 21).

En consideración a lo expuesto, el presente artículo formula el problema de la siguiente manera: ¿Cómo influye el buen liderazgo de los oficiales de la Armada de Colombia en el éxito y la eficiencia de las operaciones navales, así como en el bienestar y desarrollo de las tropas bajo su mando?

Al respecto, el artículo establece como objetivo general analizar cómo el liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia se perfilan como una nueva visión estratégica institucional. Para ello, los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Establecer la importancia del liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional.
2. Exponer cómo el liderazgo y el pensamiento estratégico son la base fundamental para la toma de decisiones de los oficiales de la Armada Nacional.



3. Analizar el buen liderazgo y el pensamiento estratégico como base para enfrentar los desafíos de manera efectiva, planificar y ejecutar operaciones con éxito, y tomar decisiones informadas para proteger los intereses nacionales y la seguridad marítima.

## Metodología

La metodología utilizada en esta tesis de investigación es de carácter documental, cuya revisión bibliográfica permitirá realizar el análisis de la información recabada durante el proceso investigativo. Es pertinente mencionar el criterio de Morales (2003) frente a la investigación documental, la cual se caracteriza por utilizar como fuente principal el documento escrito, aunque no de manera exclusiva; también incluye documentos impresos, electrónicos y audiovisuales que tienen caracteres académico, científico e investigativo, entre otros.

Además, Morales (2003) y Hernández, Fernández y Baptista (2016) sostienen que la investigación documental es un procedimiento científico, al que se añade un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos sobre un tema determinado. Por su parte, Arias Odón (2012) define la investigación documental como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 30).

## Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo. Según el criterio de Tamayo y Tamayo (2006), estos estudios pueden especificar las características y propiedades del fenómeno que se analizará. En este caso particular, la aplicación de una investigación descriptiva permitirá identificar los diferentes elementos que otorgan relevancia al liderazgo y al pensamiento estratégico. A través de estos estudios, es posible recabar datos que muestren cómo se manifiesta la situación planteada. Por ello, los autores expresan que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se realiza sobre conclusiones dominantes o sobre grupos de personas, grupos o cosas, y se lleva a cabo en el presente (p. 35).

Por su parte, Sabino (1986) sostiene que la investigación descriptiva se caracteriza por trabajar sobre realidades fácticas; sin embargo, su rasgo fundamental es presentar una interpretación precisa. La preocupación primordial de este tipo de investigación radica en descubrir algunas características esenciales de conjuntos homogéneos de fenómenos,

utilizando criterios sistemáticos que permitan revelar su estructura o comportamiento. De esta forma, se pueden obtener los rasgos que caracterizan la realidad estudiada (p. 51).

### Importancia del liderazgo y el pensamiento estratégico en la Armada Nacional

Antes de abordar la importancia del liderazgo y el pensamiento estratégico en la Armada Nacional, es oportuno analizar cada término por separado para comprender su relevancia individual dentro de las organizaciones. En primer lugar, el liderazgo se promueve en culturas organizacionales eficientes, debido a su influencia en la productividad de la organización. De acuerdo con Paredes (2020), el liderazgo representa:

Un factor clave para el éxito de las organizaciones. Una empresa sin un líder es como un barco a la deriva, que no logra tener un rumbo ni llegar a un puerto firme. Sin duda alguna, el liderazgo es también importante porque una empresa requiere de alguien que marque la pauta de acción y tome decisiones correctas para lograr las metas y objetivos que se ha propuesto dentro de la organización (p. 46).

Sin embargo, el tipo de liderazgo que se ejerza define, en gran medida, qué tan positiva o negativa será la dinámica de trabajo. Por lo anterior, Cortés (2004) señala que es importante lograr un "buen liderazgo", ya que mejorará la capacidad de los grupos para liderar. Es decir, un liderazgo ejercido adecuadamente promueve las aspiraciones de los trabajadores para que realicen su labor con satisfacción, además de lograr una resolución eficiente de conflictos.

Asimismo, el liderazgo actualmente no se entiende como una responsabilidad que se ejerce únicamente desde una posición en la jerarquía de mando y control. Más bien, el nuevo líder, según Morales (2019), debe saber interactuar asertivamente con las personas, puesto que, a través de ellas, es posible que "las cosas sucedan dentro y fuera de la empresa. El líder debe ser, ante todo, un gestor de personas" (p. 12). Así las cosas, el liderazgo permite que las personas —quienes representan los grupos o equipos de trabajo— aspiren a lograr objetivos comunes a través de la confianza que su líder ha inspirado con su fuerza de carácter. Por ello, el desempeño de un equipo es un reflejo de la gestión de su líder.

El liderazgo no responde a un solo estilo; de hecho, cada líder u organización puede ejercer un tipo de liderazgo que se adapte a los objetivos que desea alcanzar. Para ello, los líderes adoptan una actitud particular frente a sus colaboradores. Al respecto, Baltazar *et al.* (2019) sostienen que "el estilo de liderazgo es la forma en que esa persona en una posición de liderazgo influye en los demás dentro del grupo" (p. 23). Aunado a esto, los estilos de liderazgo pueden caracterizarse por varios aspectos, como indica Yachachin (2018); esto quiere decir que el tipo de decisión, los procedimientos, las relaciones humanas y las situaciones que se generen determinarán el estilo de liderazgo.



Los tipos de liderazgo se han distinguido significativamente a partir de tres estilos fundamentales, mencionados por Collante y Flores (2018), Lázaro y Hernández (2020) y Noreña-Chavez *et al.* (2021), los cuales se describen a continuación:

**Tabla 1.** Estilos de liderazgo

Estilo	Definición
Autocrático o autoritario	El nivel de intervención del líder es alto. En este caso, el líder toma las decisiones sin consultar al grupo, establece las tareas de cada uno y determina la forma de llevarlas a cabo (Collante y Flores, 2018, p. 21).
Democrático	El nivel de intervención del líder es medio. Este estilo también se denomina participativo, porque el líder comparte su responsabilidad de liderazgo con los empleados, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones. Así, el grupo participa en la discusión del horario de trabajo, la división de tareas, y las decisiones se toman a partir de las discusiones grupales (Noreña-Chávez <i>et al.</i> , 2021, p. 7).
Laissez-Faire o liberal	El nivel de intervención del líder es nulo. El líder no está a cargo de las decisiones ni del control de las personas. Por esta razón se le denomina liberal, ya que no impone el control sobre su equipo, sino que les brinda herramientas para promover acciones y delegar actividades, otorgándoles autonomía en sus deberes (Lázaro y Hernández, 2020, p. 20).

Fuente: elaboración propia a partir de Collante y Flores (2018), Noreña-Chávez *et al.* (2021) y Lázaro y Hernández (2020)

En segundo lugar, se encuentra el pensamiento estratégico, que se entiende como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental aplicados para lograr ventajas competitivas (Ohmae, 1998). Según Alvarado y Paz (2010), el pensamiento estratégico representa la “coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común” (p. 432); tal coordinación permite avanzar hacia el futuro de manera exitosa y satisfactoria, ya que contempla la misión, visión, objetivos, estrategias y valores de la organización. Lo anterior, se basa en elementos intuitivos —es decir, en los sentimientos— más que en los elementos analíticos, que representan la información en sí.

Teniendo en cuenta el criterio de Arellano (2004), el pensamiento estratégico se refiere a una forma de pensamiento enfocada o dirigida hacia la creatividad, la imaginación y la búsqueda de alternativas innovadoras, siempre en el marco de la viabilidad de lo que se contempla. Asimismo, es importante considerar que el pensamiento estratégico es la cúspide del proceso de planificación estratégica, siendo [sic] esta última la encargada de llevar a cabo el proceso de creación y concepción colectiva del futuro (Mendoza y López, 2015).

Asimismo, Muñoz *et al.* (2019) señalan que:

Un pensador estratégico eficaz tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto, en el sentido tradicional, significa tomar decisiones acertadas sobre la base de los objetivos institucionales, comprendiendo cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar para responder a los cambios potenciales del entorno (p. 180).

Ahora bien, comprendidos los términos de liderazgo y pensamiento estratégico, es válido establecer su importancia dentro de la Armada Nacional. Como es sabido, en esta institución recae la responsabilidad de defender la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional, así como el orden constitucional; aquella es la misión única y primordial para la Fuerza Militar (Sansó-Rubert, 2013). Sobre esta última, Fernández (2017) afirma que las “Fuerzas Armadas deben ser altamente maleables —y ello implica cambios— para absorber y dar respuestas a las acciones del adversario, puesto que en un conflicto la relación es dialéctica y es necesario bascular” (p. 4). Por esta razón, Ariel (2018) afirma que:

Las instituciones armadas del siglo XXI necesitan líderes que sepan convencer, que sepan cambiar y hacer cambiar, que estén comprometidos y que sepan comprometer, que aporten ideas nuevas y apoyen nuevas ideas. Individuos que sean humildes para aceptar que la efectividad se da en la persona, no en el cargo, que es más importante saber conducir grupos y equipos que vivir frenando ideas innovadoras, todo esto englobado en la fluidez, flexibilidad y originalidad (p. 15).

Como se puede observar, tanto el liderazgo como el pensamiento estratégico pueden trabajar de la mano, puesto que ambos requieren comunicación asertiva y capacidad de adaptación o evolución. A su vez, dichas habilidades abren paso a la innovación para lograr resultados provechosos en el presente y en el futuro. Al considerar la Armada Nacional como una organización, se comprende que la necesidad de adaptación a la realidad —la cual no debe responder a métodos tradicionales u obsoletos— es imperante.

Establecer un liderazgo participativo dentro de las filas de la Armada es vital para lograr los objetivos profesionales y organizacionales por parte de los oficiales, quienes tienen a cargo la ejecución exitosa de las operaciones militares. Como bien señala Ariel (2018), la Fuerza Militar siempre se ha caracterizado por ejercer el liderazgo y actuar con base en estrategias. Sin embargo, los líderes que requieren las Fuerzas Militares en la actualidad no solo deben estar asociados a la autoridad formal, sino también a la integración de la entidad, la receptividad hacia el cambio y la incorporación de nuevas ideas o estrategias, ya sea por parte de los líderes o su equipo.

Así las cosas, aquellos que tienen la responsabilidad de liderar deben desarrollar la capacidad intelectual para materializar el pensamiento estratégico; además, deben contar



con habilidades para el manejo de conflictos, adaptarse a situaciones nuevas y poseer otras capacidades que les permitan generar un adecuado clima de trabajo y lograr los objetivos organizacionales.

En ese sentido, la estructura de la Armada Nacional requiere la implementación de nuevas estrategias para el desarrollo de las operaciones militares, de manera que es importante el aprovechamiento de los recursos para tomar decisiones efectivas que cooperen con el liderazgo y el trabajo. Por ello, el pensamiento estratégico junto al liderazgo ofrece una mejora en la gestión directiva y en las capacidades de los oficiales que integran la Fuerza Militar. Si bien es cierto que la efectividad de una organización depende de diversos elementos, también es cierto que el liderazgo y el pensamiento estratégico juegan un papel clave para lograr dicha efectividad o éxito en el cumplimiento de los objetivos.

### **El liderazgo y el pensamiento estratégico como bases fundamentales para la toma de decisiones en la Armada Nacional**

El liderazgo juega un papel importante en la toma de decisiones. De hecho, Flores (2023) señala que el líder desarrolla la “habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo” (párr. 24). Además, autores como Pedraja y Rodríguez (2004) y Pedraja *et al.* (2006) sostienen que el liderazgo que se ejerza determina la eficacia en la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, el pensamiento estratégico representa una habilidad que permite comprender los cambios en el entorno, al mismo tiempo que identifica las oportunidades que se presentan en el mercado, así como las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización. Esta capacidad contribuye a identificar la mejor respuesta estratégica, tal como lo indica Alles (2002). De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2011), el pensamiento estratégico aborda valores, misión, visión y estrategia, que tienden a ser elementos intuitivos, y representa la base para la toma de decisiones estratégicas. Sin la presencia del pensamiento estratégico, es muy probable que las decisiones y acciones subsecuentes se fragmenten o resulten inconsistentes para el buen desempeño.

Considerando lo anterior, es válido hablar sobre la importancia de la toma de decisiones en una organización, tal como lo señalan Canós *et al.* (2006): “una decisión es la elección de la alternativa más adecuada entre varias posibilidades, con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos” (p. 2). Por su parte, Espinosa (2016) expresa que la toma de decisiones no es una acción o elección, sino más bien una operación de comunicación; es decir, operaciones que responden a:

Condiciones inciertas del entorno, en los límites de premisas de decisión —personas, jerarquías y programas— con el propósito de realizar las funciones adaptativas

del sistema organizacional, que busca, en última instancia, garantizar sus propias condiciones de reproducción. Los procesos organizacionales no son, sino procesos de toma de decisiones que interpretan problemas, distinguen alternativas y aplican soluciones. (p. 69)

Comprendida la relevancia del liderazgo, el pensamiento estratégico y la toma de decisiones, es válido incorporar a la Armada Nacional como el sujeto que se beneficia —al igual que otras organizaciones o instituciones— de tales conceptos. Es sabido que la Armada Nacional establece como objetivos lo siguiente:

- Proteger tanto a la población como sus recursos, y consolidar el control territorial.
- Neutralizar las finanzas del narcoterrorismo.
- Disuasión estratégica.

Seguridad marítima y fluvial (Armada Nacional, 2023).

Asimismo, las funciones de la Armada Nacional dependen de las necesidades del país y de las condiciones socioeconómicas, tanto nacionales como internacionales. De tal modo, la multiplicidad de funciones puede hacer compleja la toma de decisiones, en la medida en que se debe prever la prioridad de cada una de ellas según el contexto de un período determinado. Por ello, los programas de la Armada se orientan a lograr capacidades enfocadas en la flexibilidad, lo que permite una mejor y más rápida adaptación a los cambios de las potenciales amenazas y de las funciones específicas por efectuar (Armada Nacional, 2023).

Lo anterior debe responder a una serie de estrategias. De acuerdo con la Armada Nacional (2023):

Solo nuestra acción conjunta y coordinada con las otras Fuerzas Militares y organismos estatales permitirá generar las sinergias operacionales necesarias para garantizar la victoria. (...) La planificación y administración adecuadas de los medios disponibles durante todas las etapas del proceso logístico, incluida la adquisición, asignación, empleo y retiro, serán el pilar que soporte la eficiencia operacional de la Armada Nacional (párr. 8).

Como se observa, la acción de la Armada contempla el apoyo de otras Fuerzas Militares y el uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos antes mencionados bajo una operación u operaciones eficientes. Todo ello es posible, gracias al talento humano que conforma la Armada Nacional, apoyado por los recursos presupuestales. Por lo tanto, la toma de decisiones y el desarrollo de lineamientos están a cargo de líderes con habilidades de pensamiento estratégico.



De acuerdo con Jiménez *et al.* (2019), el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (en adelante PMTD) se refiere al “planeamiento que las planas y estados mayores desarrollan para que las unidades militares ejecuten posteriormente operaciones militares en el amplio espectro de su misionalidad, tanto en tiempos de paz como de guerra” (p. 114). Tal como señala Rodríguez (2012), el PMTD:

Posee la cualidad de tener una secuencia analítica y sistemática con un enfoque ampliamente analítico, que conduce a la resolución de problemas y sirve al Comandante (gerente) y a su Estado Mayor (equipo de trabajo) como instrumento facilitador para el desarrollo de alternativas diversas para la toma de una decisión (p. 9).

Lo anterior indica que el gerente —quien ejerce su rol de líder— debe tener la capacidad de resolver los problemas e identificar las alternativas que lo lleven a la toma de decisiones, siendo el PMTD una herramienta guía para las Fuerzas Militares. Asimismo, Rodríguez (2012) indica que el PMTD permite:

Identificar, evaluar y medir el nivel de riesgo de cualquier actividad dentro del proceso de toma de decisiones mediante una matriz, lo que permite al gerente implementar medidas para controlar y disminuir los riesgos detectados o, en el peor de los casos, desechar el cumplimiento de la meta o misión propuesta si estos riesgos son tan críticos que pueden poner en peligro la estabilidad de la organización (p. 12).

Aunado a lo anterior, el PMTD también permite —según el criterio de Jiménez *et al.* (2019)— respetar los límites de la ética cuando se trata de la toma de decisiones. Es por ello que expresan:

Los planeadores militares deben analizar durante el desarrollo del Proceso Militar para la Toma de Decisiones si están causando dilemas éticos a las unidades militares y/o a sus comandantes por fallas en su proceso de planeamiento. La provisión de información clave relacionada con las decisiones éticas en los documentos productos del proceso de planeamiento, como la anteorden o la orden de operaciones, es esencial para disminuir el riesgo de dilemas éticos por parte de las unidades militares en el terreno (p. 133).

Por lo tanto, se puede entender que la toma de decisiones debe responder a un proceso que permita no solo identificar la alternativa más adecuada para determinada acción u operación, sino también evitar dilemas éticos. En consecuencia, dicho proceso debe estar bajo la responsabilidad de un líder con pensamiento estratégico, en atención a que el rol de este implica la capacidad de fijar objetivos, recibir retroalimentación de otros y dar seguimiento a las acciones. Además, la toma de decisiones se complementa con la habilidad de comprender los cambios en el entorno y de identificar oportunidades, elementos propios de un pensamiento estratégico.

La toma de decisiones representa una o varias acciones, no solo por parte del comandante o superior —quien ejerce el rol de líder—, sino también de todos los soldados y oficiales —quienes cumplen el rol de liderados—. Por ello, los Cursos de Acción juegan un papel importante en la toma de decisiones. De hecho, en el “Manual de Estado Mayor Fuerza Aérea” (FAC 3-05) se indica que los “Cursos de Acción son la materia prima para la toma de decisiones” (Fuerza Aérea Colombiana, 2003), ya que constituyen la gama de elecciones potenciales disponibles para alcanzar los objetivos. Al respecto, es importante que se consideren las siguientes recomendaciones:

**Tabla 2.** Recomendaciones para un mejor análisis de los Cursos de Acción

Recomendación	¿A qué se refiere?
No atarse de manos con cursos de acción limitados	El problema más común es seguir la costumbre. Dado que existen problemas similares, elegir el mismo curso de acción puede parecer correcto, pero esto es resultado de la pereza.
No debe escogerse el curso de acción de reserva	Considerarlo equivale a decir “no hay alternativa”, lo que conduce a tomar malas decisiones.
No escoger el primer curso de acción posible	La opción más fácil podría ser contraproducente. El esfuerzo y la investigación suscitan nuevas alternativas.
Usar los objetivos como guía	Es válido preguntarse: ¿el curso de acción planteado cumple con los objetivos fundamentales?
Desafiar las limitaciones	Algunas limitaciones son reales, pero otras son supuestas y representan una barrera mental que, generalmente, es producto de la tradición y del hábito. Es muy importante evitar este tipo de barreras.
Aprender de la experiencia	Es importante consultar qué han hecho otros en circunstancias similares, pero debe recordarse que no siempre es bueno seguir la costumbre.

Fuente: Fuerza Aérea Colombiana (2003).

Como se observa en la Tabla 2, es necesario desarrollar un pensamiento estratégico para considerar las recomendaciones establecidas en el Manual de Estado Mayor Fuerza Aérea (FAC 3-05) de la Fuerza Aérea Colombiana (2003), ya que elegir el curso de acción más adecuado amerita un análisis crítico de la situación. También es necesario basarse en la experiencia y en las limitaciones, cuestiones que un líder debe saber plantearse para decidir eficazmente.

Hasta el momento se ha mencionado la importancia de contar con líderes que desarrollen ciertas habilidades y posean capacidades para accionar oportunamente. Asimismo, se ha indicado que el pensamiento estratégico juega un rol clave en el análisis del escenario y en la toma de decisiones acertadas. Sin embargo, es sabido que no todos los líderes desarrollan las mismas habilidades y que no todas las organizaciones promueven el



pensamiento estratégico. No obstante, como se ha observado, tanto el liderazgo como el pensamiento estratégico están inevitablemente relacionados, lo que los configura como una base fundamental para la toma de decisiones en la Armada Nacional.

### **El liderazgo y el pensamiento estratégico como herramienta para ejecutar operaciones con éxito y proteger los intereses**

Toda operación militar requiere de acciones y estrategias que garanticen el logro de los objetivos propuestos. Es válido mencionar que una operación militar se define como:

Toda acción ofensiva desarrollada por las Fuerzas Militares y de Policía contra objetivos militares de los grupos armados organizados. En este tipo de acción no se incluyen los combates por iniciativa de la Fuerza Pública, los ametrallamientos desde el aire ni los bombardeos. (Centro Nacional de Memoria Histórica y Observatorio de Memoria y Conflicto, 2023, párr. 11).

En cambio, el objetivo de una operación militar se define como:

Principio de la guerra que establece que toda operación militar debe perseguir un fin o propósito que solo puede ser alcanzado mediante el empleo de las Fuerzas Armadas. Debe ser claramente definido y posible de ser alcanzado con los medios puestos a disposición de quien debe conquistar el objetivo. Conseguido el objetivo, el éxito en la operación debe quedar asegurado (ESCFFAA, 2020, p. 1).

Así las cosas, es importante que el desarrollo de las operaciones militares y el logro de sus objetivos respondan a una línea de mando, es decir, que exista una jerarquización, y que la figura del líder sea quien guíe las acciones y la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario que dentro de la Armada Nacional se considere lo influyente que puede ser el rol del líder —ejercido por comandantes u oficiales, según su rango jerárquico— en el éxito de una operación.

De acuerdo con Noreña (2019), el liderazgo dentro de las Fuerzas Militares se define como la influencia ejercida por un superior respecto a los objetivos, la dirección y la motivación; además, sostiene que “el liderazgo afecta no solo al seguidor individual, sino también a los equipos/grupos, departamentos y organizaciones enteras” (p. 6). Tener en cuenta el liderazgo —en sus diversos estilos— en el ámbito militar es importante para guiar las decisiones relacionadas con las distintas operaciones que se llevan a cabo para salvaguardar la soberanía nacional. Sin embargo, el liderazgo debe ser promovido desde las primeras etapas de la formación militar, ya que los cadetes serán futuros comandantes.

Como bien lo señalan Bartone *et al.* (2002), en la academia militar los cadetes componen la primera etapa de la práctica de gestión. Por lo tanto, es fundamental que estén cualificados a medida que avanza su formación, puesto que el liderazgo representa un

componente crucial en el desarrollo militar. Así, se puede entender que el liderazgo no es un término nuevo dentro de las Fuerzas Militares; de hecho, puede que no se conciba la acción militar sin un líder implícito en cada operación.

No obstante, el liderazgo es un concepto que ha evolucionado. Esto quiere decir que, en la actualidad, el liderazgo se ejerce teniendo en cuenta la participación de los liderados para una mejor toma de decisiones. Además, implica prudencia, así como flexibilidad para adaptarse a los nuevos retos. Lo anterior significa que el liderazgo en el ámbito militar ya no es rígido ni responde a las bases tradicionales del término. En esta misma línea de pensamiento, Ariel (2018) sostiene que:

Las instituciones armadas del siglo XXI necesitan líderes que sepan convencer, que sepan cambiar y hacer cambiar, que estén comprometidos y que sepan comprometer, que aporten ideas nuevas y apoyen nuevas ideas. Individuos que sean humildes para aceptar que la efectividad se da en la persona, no en el cargo, que es más importante saber conducir grupos y equipos que vivir frenando ideas innovadoras, todo esto englobado en la fluidez, flexibilidad y originalidad (p. 15).

La fluidez, flexibilidad y originalidad que señala Ariel (2018) son definidas por Santos (1985) de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Variables que miden la innovación

Variable	¿En qué consiste?
Fluidez	“Que las personas tengan la posibilidad de dar muchas respuestas diferentes ante un problema concreto, facilitando la innovación y la creatividad de los individuos” (Santos, 1985, p. 12).
Flexibilidad	“Tiene que ver con el tipo de respuestas que se dan ante los problemas. Es decir que si se dan varias ideas ante una situación —fluidez—, si las mismas forman parte de distintas áreas o diferentes contextos” (Santos, 1985, p. 15).
Originalidad	“Es generar o implementar una idea novedosa. A medida que más niveles existen, más filtros existen para las ideas. La falta de contacto entre áreas dificulta la aplicación combinada de ideas de diferentes categorías para la resolución de problemas” (Santos, 1985, p. 16).

Fuente: elaboración propia a partir de Santos (1985).

Comprendido lo anterior, se dejan entrever características propias del pensamiento estratégico, ya que, como se ha mencionado antes, este tipo de pensamiento representa una habilidad que permite comprender los cambios en el entorno, cuestión que bien se puede enmarcar en la fluidez y la flexibilidad que definía Santos (1985).

Ahora, resulta oportuno relacionar el liderazgo con el pensamiento estratégico. Según lo señalado Monsalve *et al.* (2017), en el ámbito militar el líder y los subordinados interactúan con un objetivo principal: cumplir con éxito las operaciones de combate. Sin



embargo, el líder no solo tiene la responsabilidad de tomar decisiones, sino que además debe ser capaz de decidir en un escenario de enfrentamientos, donde pueden surgir muchos otros factores que podrían perjudicar el desarrollo exitoso de la operación. Es por ello que el líder debe tener la capacidad de “coordinar los esfuerzos de sus soldados para lograr en ellos nuevas ideas que contribuyan a la resolución exitosa de sus actividades” (Bradley, 2012, p. 50).

Lo anterior, sin duda, se logra teniendo un liderazgo con pensamiento estratégico. Como bien lo señala Laporta (2022), cuando el liderazgo se ejerce desde la estrategia, se da paso a la combinación de habilidades, comportamientos, experiencias, conocimientos y perspectivas a diferentes niveles de gestión; al tener la estrategia como centro, el liderazgo desde el pensamiento estratégico se configura para enfrentar los nuevos desafíos y retos que una amenaza puede implicar.

Por su parte, Henry Mintzberg (1994, citado en Ballarín, 2020) indicaba que las estrategias más exitosas se basan en visiones, no en planes. Por ello, el pensamiento estratégico trata de la síntesis; en otras palabras, se encarga de unir los puntos que surgen de la información y la experiencia, y darles sentido en conjunto. En el ámbito militar, es fundamental analizar el escenario para tener en cuenta posibles amenazas o factores que modifiquen el curso de las operaciones.

Mintzberg (1994, citado en Ballarín, 2020) hablaba de intuición e instintos al procurar estrategias, señalando que es necesario integrar la racionalidad, el conocimiento académico y el análisis de información en el proceso de pensamiento estratégico. Si bien este proceso no necesariamente lo ejerce una sola persona o líder —pues puede implicar un equipo o grupo de trabajo—, es clave que exista una voz líder, quien asuma la responsabilidad en la toma de decisiones. Según el criterio de Ballarín (2020), el liderazgo desde el pensamiento estratégico permite lo siguiente en todas las organizaciones, siendo en este caso particular en la Armada Nacional:

**Tabla 4.** Beneficios del liderazgo desde el pensamiento estratégico

Beneficio	Descripción
Anticiparse	Permite analizar información para detectar los cambios de la amenaza o del bando contrario. Al identificar oportunidades y otras posibles amenazas, se reduce el riesgo —aunque no se extingue— frente al rival, gracias a la visión periférica del escenario.
Pensamiento crítico	Todo debe ser cuestionado, siendo necesario reformular los problemas, desafiar las creencias y las modalidades de acción. No se debe guiar ciegamente por lo que se ha aplicado antes y no funcionó, ya que cada escenario es diferente.
Decidir	Aplicar el pensamiento estratégico ayuda a la toma de decisiones fluidas y lo más adecuadas posible, ya que permite equilibrar la velocidad, el rigor, la calidad y la agilidad por parte del líder.

Fuente: elaboración propia

Tal como se observa, tanto el liderazgo como el pensamiento estratégico permiten a las organizaciones militares hacer un mejor análisis del entorno. Esto quiere decir que el líder que desarrolla un pensamiento estratégico puede plantear estrategias anticipándose a las amenazas, aunque esto implique su constante modificación, ya que, si surge o cambia un nuevo factor, toda la estrategia pierde validez. Además, el líder puede identificar cuáles son las oportunidades que pueden beneficiar la operación.

El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden considerarse herramientas para ejecutar operaciones con éxito y proteger los intereses, ya que el primero permite guiar los recursos disponibles y las conductas de sus subordinados o grupos en beneficio de la organización militar y sus misiones, mientras que el segundo permite comprender los factores, escenarios o situaciones que ayudarán a articular la toma de decisiones. Además, la innovación, la flexibilidad y la transformación constante deben contemplarse en el ámbito militar, pero sin la presencia del pensamiento estratégico aumenta el riesgo de que los líderes carezcan de una visión periférica de la situación, lo que, a su vez, afecta negativamente la toma de decisiones.

## Conclusión

El desarrollo de la investigación permitió comprender que la Armada Nacional tiene objetivos estrictos que cumplir, como proteger a la población y sus recursos, consolidar el control territorial, neutralizar las finanzas del narcoterrorismo, llevar a cabo la disuasión estratégica y garantizar la seguridad marítima y fluvial en todo el territorio nacional. Lo anterior, sin duda, supone un gran compromiso que debe cumplir obligatoriamente, por lo que es necesario contar con recursos y un talento humano cualificado para tal demanda.

El liderazgo es un término ampliamente utilizado dentro de las organizaciones, y la Armada Nacional no es la excepción. Si bien no es un concepto nuevo dentro de la organización —es más, en este ámbito se habla de liderazgo militar—, no se puede ignorar el hecho de que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. En la actualidad, el liderazgo no es rígido ni contempla únicamente el criterio del líder, sino que también toma en cuenta los criterios de los oficiales subordinados, todo con el objetivo de considerar mejor el escenario y las posibles opciones de combate.

Aunado a lo anterior, integrar el criterio del equipo o grupo de trabajo también promueve el liderazgo desde las etapas iniciales de la formación militar, ya que los subordinados en un futuro serán superiores, y, en consecuencia, deberán ejercer su propio estilo de liderazgo. Así, es posible configurar una nueva visión estratégica institucional cuando se promueve el liderazgo desde el principio de la formación, pero, sobre todo, ayuda a desarrollar un pensamiento estratégico desde el inicio.



Como se logró plasmar, el pensamiento estratégico representa el principio de la toma de decisiones estratégicas, lo cual es de suma importancia dentro de toda organización, ya que contempla el bienestar a largo plazo. Dentro de la Armada Nacional, se observan distintas operaciones militares que suponen diversos riesgos, y, ante las amenazas del rival, existe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados de una operación, debido a que se desconocen las estrategias del bando contrario o, en su caso, pueden surgir nuevos riesgos durante el desarrollo de las operaciones. Dicho escenario, sin duda, requiere que los oficiales desarrollen habilidades para anticiparse a los hechos, y es a través del pensamiento estratégico que esto se puede lograr.

Este artículo estableció como objetivo general analizar cómo el liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia se perfilan como una nueva visión estratégica institucional. Al respecto, se pudo comprender que tanto el liderazgo como el pensamiento estratégico van de la mano; incluso, uno beneficia al otro con el fin de lograr el objetivo propuesto, que en este caso concreto es la protección de la soberanía nacional.

Asimismo, el artículo abordó la importancia del liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional, destacando que es vital que, desde la academia militar, los cadetes —quienes componen la primera etapa de la práctica de gestión— estén cualificados a medida que avanza su formación, ya que el liderazgo desde el pensamiento estratégico representa un componente clave en el desarrollo militar en la actualidad.

Lo anterior lleva a considerar que el liderazgo y el pensamiento estratégico son la base fundamental para la toma de decisiones de los oficiales de la Armada Nacional, quienes se enfrentan constantemente a diferentes desafíos. Así las cosas, es necesario que estos sean afrontados de manera efectiva a través del análisis, la planificación y la flexibilidad en sus estrategias, lo que garantizará una mayor probabilidad de éxito en las operaciones, así como en la protección de los intereses nacionales y la seguridad marítima. En este sentido, el liderazgo y el pensamiento estratégico en los oficiales de la Armada Nacional de Colombia no solo representan una nueva visión estratégica institucional, sino que además fortalecen la gestión individual y grupal dentro de la armada.

## Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alvarado, Y., y Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 430-441. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320005.pdf>
- Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Redalyc. <http://www.redalyc.org/articulo>

- Arias Odón, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6a ed.). Editorial Episteme. [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION)
- Ariel, G. (2018). Las transformaciones en el liderazgo eficaz para afrontar los nuevos escenarios [Trabajo de grado, Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas]. <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1291/1/TFI%2037-2018%20ROSSI.pdf>
- Armada Nacional. (2023). Objetivos y funciones. <https://www.armada.mil.co/es/content/objetivos-y-funciones>
- Ballarín, E. (2020). Liderar desde el pensamiento estratégico. Eva Ballarín. <https://www.evaballarín.com/liderar-desde-el-pensamiento-estrategico/>
- Baltazar, E., Cabello, J., Rodríguez, W., Cadenas, D., Jordán, F., Quevedo, W. y De la Cruz, A. (2019). Influencia del liderazgo directivo y la motivación de trabajadores, Unidad de Gestión Educativa Local Huaraz. *Infinitum*, 9(2).
- Bartone, P., Snook, S., y Tremble, T. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321-338.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., y Maheut, J. (2006). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Centro Nacional de Memoria Histórica y Observatorio de Memoria y Conflicto. (2023). Definiciones. <https://micrositios.centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/sievcac/definiciones-que-paso/>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2a ed.). McGraw-Hill Education.
- Collante, A., y Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (18). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 57(1), 103-122. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39523160006.pdf>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCFFAA). (2020). *Diccionario CCFFAA*. <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/O.pdf>
- Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78. <https://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v31n87/v31n87a2.pdf>
- Fernández, F. (2017). Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI: Aspectos del liderazgo estratégico: Cambio y equipo (III). *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Flores, L. (2023). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el sector público desde la perspectiva de la administración moderna. *Pensamiento Crítico*. <https://pensamientocriticoudf.com.mx/5-no-9/24-5-no-9-02/105-el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones-estrategicas-en-el-sector-publico-desde-la-perspectiva-de-la-administracion-moderna-html>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2003). *Manual de Estado Mayor Fuerza Aérea, FAC 3-05 (Público)*. [https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Manuales/fac-8.1-o\\_maemy\\_2003\\_2.pdf](https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Manuales/fac-8.1-o_maemy_2003_2.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.



- Jiménez, H., Páez, C. A., y Cadena, R. (2019). La ética en el proceso militar para la toma de decisiones: En el interior del planeamiento operacional. *Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova*. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/80/71/1760:inline=1>
- Laporta, A. (2022). 6 características fundamentales para el liderazgo estratégico de las empresas. *APD*. <https://www.apd.es/liderazgo-estrategico-caracteristicas-fundamentales/>
- Lázaro, H., y Hernández, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Mendoza, D., y López, D. (2015). Pensamiento estratégico: Centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas*, 36(1), 81-94.
- Monsalve, C., Chamorro, L., y Luzardo, M. (2017). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/irfce/article/view/3049/3065#info>
- Morales, M. (2019). Liderazgo que ejercen jefas y supervisoras según autopercepción y sus colaboradores. *Revista Ciencia y Arte de Enfermería*, 4(1-2), 18-23.
- Morales, O. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. Universidad de Los Andes. [http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos\\_investigacion.pdf?sequence=1](http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos_investigacion.pdf?sequence=1)
- Muñoz, J., Cardona, J., Galviz, D., y Rico, J. (2019). Pensamiento estratégico: Una herramienta de competitividad organizacional. En Y. Chirinos, A. Ramírez, y R. G. (Coords.), *Tendencias en la investigación universitaria* (pp. 175-187). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Camero.
- Noreña-Chávez, D., Céliz Kuong, J., y Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50.
- Noreña, D. (2019). *Liderazgo militar: Revisión literaria* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7736/Norena\\_Diego\\_liderazgo-militar.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7736/Norena_Diego_liderazgo-militar.pdf?sequence=1)
- Ohmae, K. (1998). *La mente del estratega* (4a ed.). McGraw-Hill.
- Paredes, K. (2020). *Estilos de liderazgo y felicidad laboral de los trabajadores de las instituciones de la Asociación Paraguaya de los Adventistas del Séptimo Día, Paraguay 2018-2019* [Trabajo de investigación, Universidad Peruana Unión]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/3371/Karina\\_Tesis\\_Doctor\\_2020.pdf?sequence=1](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/3371/Karina_Tesis_Doctor_2020.pdf?sequence=1)
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12, 63-73.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Estilos de liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile. *Interciencia*, 31, 500-504.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Rodríguez, L. (2012). Modelo para la toma de decisiones militares: Una nueva opción para el ámbito gerencial [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445898.pdf>

- Sabino, C. (1986). *Metodología de la investigación*. Panapo.
- Sansó-Rubert, D. (2013). La seguridad ciudadana y las Fuerzas Armadas: ¿Despropósito o último recurso frente a la delincuencia organizada? *Revista Criminalidad*, 55(2), 119-133. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4685489.pdf>
- Santos, M. (1985). Treinta y cinco años del pensamiento divergente: Teoría de la creatividad de Guilford. *Universidad Autónoma de Madrid*.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de investigación* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Uzuriaga, M., Osorio, C., y Arias, O. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos [Tesis doctoral, Universidad Santiago de Cali].
- Yachachin, M. (2018). *El estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital de Chancay en el año 2016* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/5364>



# La lucha de clases en las instituciones

Capitán de Navío David Ortiz Galindo<sup>1</sup>

## Resumen

En este trabajo se presentan algunos apartes sobre lo que ha sido y es la guerra no convencional, enfocada en influir en las mentes de las personas. No se trata de una guerra como intercambio físico entre dos bandos, sino de las nuevas generaciones de guerra que buscan dañar al contrincante en otras dimensiones, como la del conocimiento, la mente, las creencias, el desarraigo cultural, entre otras. Estas guerras híbridas crean escenarios virtuales que, en muchas ocasiones, penetran más profundamente que cualquier conflicto en un campo de batalla real.

Este ensayo plantea que, en la actualidad, se está intentando implantar y extender en el mundo —y, por ende, en el país y, más gravemente, dentro de las Fuerzas Militares— la aparente lucha de clases, o la intención de igualar las diferentes categorías o grados dentro de la organización, basándose en una errónea concepción de igualdad o equidad. Esta tendencia, impulsada y difundida como una forma de odio desde el seno de una sociedad con crecientes necesidades, se ha originado, en gran medida, por fenómenos como la corrupción y la expectativa de que el Estado lo proporcione todo como garante de la democracia. Dicho fenómeno se ha amparado en la definición de Estado Social de Derecho, en el respeto a la dignidad humana y en los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política de Colombia de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Con base en lo expuesto, se analizan los orígenes de la guerra cognitiva para entender mejor este fenómeno y cómo impacta directamente en el desempeño y desarrollo de la actividad militar, al causar falsas expectativas en los subalternos. Si bien es cierto que tienen derechos, también deben cumplir normas y deberes, los cuales hacen de la carrera militar el principal eslabón de la democracia. A través de este análisis, se concluye que es necesario mejorar las condiciones de los tripulantes, identificar sus necesidades personales y, en general, poner atención a su bienestar; así, se logrará que su concentración esté dirigida exclusivamente al cumplimiento de la misión, de modo que se evite que la guerra mediática y las redes sociales socaven su voluntad de seguir sirviendo al país de manera incondicional.

---

1 Oficial Naval, Especialidad Ejecutivo Aviación Naval. Piloto Aeronaval de Helicópteros e Instructor de Vuelo. Profesional en Ciencias Navales, egresado de la Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla". Administrador de Empresas por la Universidad Militar Nueva Granada. Especialista en Gerencia de la Seguridad Aérea, Escuela de Posgrados de la Fuerza Aérea Colombiana. Especialista en Política y Estrategia Marítima, Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla". Especialista en Seguridad y Defensa Nacional, Escuela Superior de Guerra.

De esta manera, se concluye que una de las bases fundamentales para la permanencia y retención del personal es contar con un sistema de bienestar robusto, que permita a los miembros de la Fuerza Pública recibir, en reconocimiento a su sacrificio diario, una vida más digna y corresponsable con el hecho de que, en algún momento, puedan llegar a ofrendar su vida por defender los colores de la bandera. Generar un sentimiento de retribución voluntaria por el bienestar ofrecido y garantizado es la manera más eficaz de contrarrestar la gran cantidad de información y presión psicológica que el enemigo, y muchas veces la desinformación, ejercen diariamente sobre las organizaciones. Esto evita que se fomente la creencia de que el camino fácil es esperar subsidios en lugar de esforzarse y trabajar para construir un mejor país.

**Palabras claves:** Guerra cognitiva, lucha de clases, bienestar.

## Introducción

La guerra cognitiva ha sido efectiva en múltiples campos, incluyendo su impacto negativo en las instituciones. Un claro ejemplo de ello es la generación de enfrentamientos dentro de las mismas organizaciones, debido a la desinformación y a la falta de un adecuado proceso que mantenga satisfechos a sus integrantes, lo que lleva a que estos no se sientan motivados a defender la institución y a procurar una verdadera unidad. Cuando se leen artículos o publicaciones producidos por personas cuyo objetivo es dañar la imagen de una de las instituciones más respetadas y con mayor favorabilidad entre el pueblo colombiano —las Fuerzas Militares—, se percibe una sensación de desasosiego. Esto es aún más preocupante cuando algunos miembros o exmiembros intentan justificar o dar razón a esos ataques, con base en situaciones personales o particulares en las que recibieron maltratos, humillaciones o discriminación. Sin embargo, es fundamental recordar que estas experiencias se enmarcan dentro de una profesión militar que se basa en el cumplimiento de órdenes impartidas por un superior jerárquico, cuyo objetivo es la consecución de una misión asignada.

Este tipo de información o cadenas de mensajes que se difunden de manera rápida y desmedida suelen estar descontextualizados y parcializados, pero logran su objetivo: disminuir la moral combativa. Si bien es cierto que se han cometido errores —y como seres humanos algunos llegan al límite de su actuar negativo, convirtiéndose en malos referentes—, la institución ha tomado medidas disciplinarias y administrativas en esos casos. Esta es la nueva era de la información y la desinformación, parte integral de la guerra cognitiva (Walker, 2022), una guerra no convencional que afecta gravemente a cualquier organización, especialmente a aquellas como las Fuerzas Militares, que requieren un compromiso total por parte de su personal debido a la delicada naturaleza de su misión: proteger y defender la Constitución Nacional, incluso hasta ofrendar la vida si es necesario.



A pesar de que el liderazgo en las Fuerzas Militares ha tenido que transformarse y adaptarse a las nuevas tendencias, especialmente tecnológicas y de información, no ha perdido su esencia, que sigue siendo la de conducir al personal hacia el cumplimiento de la misión institucional (Sánchez, 2022), siempre acogidos a la Constitución Nacional y preservando la dignidad humana, respetando los principios y lineamientos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos. Con la introducción y avances de las nuevas tecnologías de la información, la humanidad ha cambiado su manera de ver y pensar sobre ciertos temas. El enemigo conoce este fenómeno y sabe cómo, desde esa óptica, puede influir en todos los aspectos, particularmente al intentar penetrar en la mente de la tropa para cambiar su pensamiento y hacerla sentir como una víctima en situaciones normales de su labor diaria. Es cierto que la actividad militar requiere de ciertas condiciones, capacidades y virtudes que no todos están dispuestos a asumir. Sin embargo, nadie está obligado a permanecer o seguir una carrera que exige sacrificios y, sobre todo, una vocación especial (Asociación Española de Militares Escritores, 2021).

Para lograr captar la atención del personal y asegurar que permanezcan concentrados en su labor como militares, es fundamental proveer los mejores ambientes y beneficios, de manera que tanto el tripulante como sus familias se sientan a gusto y comprometidos con la institución. El reto es lograr un sistema de bienestar efectivo, ya que, si bien existe un plan de bienestar, muchas veces no ha logrado el impacto y la efectividad deseados para que el personal se mantenga en la institución, esté agradecido y la defienda como si fuera una verdadera familia que le brinda protección y apoyo.

Cuando el personal se siente a gusto y recibe los beneficios que lo distinguen de la población civil, que nunca tendrá que arriesgar su vida para cumplir con su trabajo, se crea un entorno que protege la cognición del militar. Así, se contará con personas comprometidas y convencidas de su estilo de vida, dispuestas a mostrar la mejor cara de la institución y a defenderla frente a aquellos que intentan desestabilizarla con la guerra cognitiva. Esta guerra, que bombardea con desinformación, tiene como objetivo desilusionar y causar malestar, para luego implantar falsos conceptos que podrían llevar a una institución como la Armada Nacional a una crisis.

## Metodología

Para abordar este tema, se hizo una revisión bibliográfica con el fin de investigar qué se ha escrito en los ámbitos nacional e internacional, contrastando y comparando términos, definiciones y procedimientos, para una aproximación más efectiva a la problemática detectada. El objetivo principal es proporcionar antecedentes y conocimientos generales que permitan ofrecer un enfoque holístico, basado en el análisis de la experiencia, para producir una propuesta adecuada y consecuente (Universidad de los Andes, 2023).

Inicialmente, se investigó en la Armada Nacional, revisando diferentes textos sobre liderazgo militar, así como en distintos buscadores de textos, material académico, noticias, foros y blogs. Esta información fue organizada para extraer las ideas principales que serían empleadas en la investigación, en línea con los objetivos del estudio. Una vez organizada la información, se aplicó un análisis crítico que permitió definir tres objetivos clave para el desarrollo del tema. Finalmente, se elaboró un documento propositivo que ofrece conclusiones que invitan al lector a reflexionar sobre cómo mejorar y abordar, desde la academia y desde la experiencia de los tripulantes de la Armada Nacional, la situación actual del personal y las relaciones institucionales.

### La Guerra Cognitiva y sus Orígenes

Desde el comienzo de la humanidad, los conflictos entre semejantes han surgido debido a diferencias inherentes a los seres con capacidad de decisión, lo que ha dado lugar a las guerras. Si se comparan con los conflictos entre animales, las guerras humanas podrían considerarse la manifestación irracional del hombre, fundamentada en raciocinios que reflejan la terquedad y la arrogancia de imponer voluntades, a menudo llevadas a situaciones irreconciliables que solo podrían entenderse en seres incapaces de razonar. Algunos autores afirman que no es correcto clasificar las guerras (IEEE, 2015), ya que se tiende a omitir ciertos aspectos. Sin embargo, para estudiar y contextualizar este trabajo, se puede hacer una aproximación general y racional que permita identificar los orígenes del término “guerra” y su clasificación.

En un principio, las guerras, denominadas antiguas, se libraban entre tribus y ciudades-Estado, principalmente por el control de recursos naturales y territorios que podían ser explotados. Durante la Edad Media, los conflictos se originaron principalmente por motivos religiosos y políticos, como las Cruzadas, que marcaron un hito importante dentro de las guerras religiosas. Para este análisis de la historia de los conflictos, las denominaremos guerras medievales (Palmieri, 2016).

Las guerras modernas, por su parte, se caracterizan por haber causado la mayor devastación. Estas guerras totales incluyen los dos conflictos mundiales, en los que el uso de la tecnología y el armamento sofisticado adquirió mayor preponderancia (Becker, 2016). En ese período, las grandes potencias y bloques bélicos avanzaron significativamente no solo en términos de destrucción y capacidad destructiva del armamento, sino también en la globalización del conflicto, en el que las comunicaciones jugaron un papel crucial. Posteriormente, surgieron las guerras contemporáneas, en las que, al hacer un análisis profundo, se puede observar que las motivaciones son las mismas: pensamientos opuestos, luchas entre pueblos, razones políticas y religiosas, que a menudo convergen en intereses superpuestos, generalmente relacionados con la posesión de territorios ricos en recursos. Lo que varía es la época, los actores y el lugar, así como las nuevas armas,



más eficientes, que reducen la exposición de soldados, pero que igualmente devastan al enemigo. A pesar de los tratados y acuerdos internacionales que intentan imponer restricciones, estos solo son respetados por quienes no tienen el poder para violarlos. Este fenómeno marca la clasificación de las guerras contemporáneas (Arteaga, 2022).

Las guerras contemporáneas son conflictos asimétricos en los que una de las partes tiene una ventaja tecnológica y militar significativa sobre la otra. Actualmente, la guerra híbrida es el tipo de guerra más complejo, ya que reúne características de todos los tipos de conflicto mencionados anteriormente (Macedo, 2022). Dentro de esta clasificación de guerra híbrida, existen varias subclasificaciones, dependiendo del autor, del medio y de otros factores que ayudan a identificar o diferenciar unas de otras. Sin embargo, todas convergen en lo complejo y difuso que puede llegar a ser el tema en cuestión (LISA Institute, 2023). Para el análisis del presente trabajo, tomamos como referencia un tipo de guerra que puede ser estudiado bajo todas estas clasificaciones, aunque cada actor lo lleve a cabo de diferentes maneras y métodos.

La amenaza híbrida es un término que engloba todo tipo de actuaciones coordinadas para influir en la toma de decisiones de los Estados, utilizando medios políticos, económicos, militares, civiles y de información. Estas acciones pueden ser realizadas tanto por actores estatales como no estatales (Cuevas, 2019).

Particularmente, la comunicación masiva y global, al intentar influir en el enemigo, en sus aliados e incluso en sus propias tropas, convierte a esta clasificación en una de gran pertinencia y actualidad. Dentro de este contexto, encontramos la guerra cognitiva como un medio para lograr ese fin.

La guerra cognitiva es un concepto que ha ganado relevancia en los últimos años, debido a los avances en tecnología y comunicación. Se refiere a la batalla de ideas y narrativas que se libra en la sociedad para influir en las creencias y percepciones de las personas (Red Latina sin Fronteras, 2023). Como afirma Walker (2022), “la cognición es la base del comportamiento humano. Es el centro de gravedad; y es un objetivo bajo ataques permanentes” (p. 9).

En la actualidad, existe una enorme cantidad de información o, mejor dicho, desinformación, que se presenta en diferentes formatos dentro del ciberespacio, a través de dispositivos cada vez más accesibles y portátiles. Esto es una realidad para la mayoría de la población. Medios escritos, hablados, gráficos, videos: todas estas herramientas, al estar disponibles de manera rápida, fácil y oportuna, se convierten en una inmensa vulnerabilidad para cualquier sistema de seguridad y defensa. Esto aplica para cualquier grupo, institución u organización, incluyendo, de manera individual, a cada persona que es una pieza clave dentro de esos sistemas (Lorenzo, 2023).

En enero de 2021, la OTAN publicó un extenso estudio titulado *Cognitive Warfare*. En una subsección denominada “las vulnerabilidades del cerebro humano”, se plantea:

En particular, el cerebro es incapaz de distinguir si la información es correcta o incorrecta; es llevado a creer afirmaciones o mensajes que ha escuchado previamente como verdaderos, aunque estos puedan ser falsos; acepta declaraciones como verdaderas si están respaldadas por evidencia, sin considerar la autenticidad de esa evidencia (Guilli, 2022).

Por esto, es fundamental abordar la esencia del ser humano como organismo pensante, y cómo su cognición puede influir no solo individualmente, sino también a través de su comportamiento e interacción con los demás en los destinos y el rumbo de una organización. Este fenómeno es especialmente relevante en organizaciones militares, como la Armada Nacional de Colombia, que, al igual que muchas otras en el mundo, es víctima de este bombardeo de información, ya sea veraz, inventada, transformada o camuflada. En cualquier caso, constituye un caldo de cultivo que las instituciones deben saber manejar para subsistir y avanzar. De lo contrario, solo se logrará generar escepticismo y anarquía, bases que pueden llevar a una organización, especialmente una militar, al colapso.

Con el término “información” nos significamos todo el conocimiento que poseemos sobre el enemigo y su territorio. De hecho constituye, por tanto, el fundamento de todos nuestros planes y nuestras acciones. Considérese la naturaleza de este fundamento, su incertidumbre y su volubilidad y bien pronto se tendrá la impresión de que la guerra es una estructura peligrosa, que se puede desmoronar (Clausewitz, 2003, p. 142).

La guerra cognitiva es una forma de guerra no convencional que busca cambiar lo que las personas piensan y su forma de actuar, de acuerdo con los lineamientos del líder político u organización, ya sea una organización militar, estatal o incluso al servicio del delito. Estos métodos buscan controlar o alterar de alguna manera el comportamiento normal de las personas, generando caos para cumplir intereses personales o de unos pocos. Esto se logra mediante la provocación de reacciones desfavorables en el enemigo, como enfermedades mentales o situaciones adversas, lo que aumenta la incertidumbre, disminuye la voluntad de lucha y afecta profundamente las fibras más íntimas del ser, ya que el impacto se arraiga al haber trabajado la mente de manera eficaz.

Recordando ciertos eventos, algunos aspectos de la guerra cognitiva pueden compararse con lo sucedido en Colombia durante el mal llamado estallido social de 2021. Con la ayuda de las redes sociales y el trabajo sobre una sociedad inconforme, desde colegios y universidades, se logró desestabilizar y causar una fractura en la sociedad, ampliando la distancia entre clases sociales, el pueblo y el Gobierno. Lo único que se generó fue el



aprovechamiento de los delincuentes para saquear y destruir numerosos negocios y la infraestructura pública, como ocurrió con las instalaciones de TransMilenio en Bogotá y el MIO en Cali (Rozo, 2021). Estos eventos demuestran que el uso de las redes sociales y la manipulación de las comunicaciones pueden ser labores efectivas para cambiar estados de ánimo y ser decisivos en cualquier tipo de conflicto. Aunque no es un ejemplo exacto de guerra cognitiva, se puede considerar como un ejemplo de sus efectos debido a lo fácil y accesible que resulta la información en estos tiempos.

A pesar de que el movimiento del Comité Nacional del Paro y el descontento de la población se fundamentaban en razones aparentemente válidas, como la desigualdad, el anuncio de la reforma tributaria por parte del Gobierno —que aparentemente afectaba a los menos favorecidos—, la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia de COVID-19 y la frustración constante por la corrupción en todos los ámbitos, la convocatoria a protestar y generar bloqueos llevó a un enfrentamiento entre la Fuerza Pública y los manifestantes. Esto dejó un saldo negativo para el país, con una mala percepción de la Fuerza Pública por el supuesto uso excesivo de la fuerza y el abuso de autoridad (Revista Semana, 2021). Heridos y muertos de ambos lados contribuyeron a desestabilizar al Estado, sin llegar a soluciones concretas o planteamientos viables que realmente solventaran las necesidades del momento, problemas que han persistido durante años y continuarán existiendo.

## Lucha de clases

La teoría marxista describe la lucha de clases en sus distintas formas históricas de organización política: amos/esclavos en la antigüedad, señores feudales/siervos en la Edad Media, burgueses/proletarios en el siglo XIX. En fin, esta es la oposición entre ricos y pobres. (Imaginario, 2022)

Karl Marx planteó su teoría basándose en la idea de que quien trabaja para alguien (proletariado) es oprimido, ya que siempre estará subvalorado. El patrono (burguesía) se aprovecha de su condición de dueño de la tierra o el negocio para explotarlo e impide que el oprimido pueda avanzar o crecer, ya que el dueño no lo permitiría. Esta es una discusión eterna que probablemente nunca llegará a su fin y seguirá vigente, ya que el ser humano, por naturaleza, nunca está completamente satisfecho con lo que tiene.

Los grandes pensadores e historiadores que han estudiado el fenómeno de la lucha de clases plantean también la existencia de dos extremos: los dominadores y los dominados (Naveda, 2014). Si se lleva este concepto a las Fuerzas Militares, se observa que las diferentes corrientes políticas y humanísticas, que abordan los problemas de la sociedad en el contexto de esta lucha de clases, también han intentado aplicar estas ideas a la organización castrense. Según Marx (Imaginario, 2022), el sistema capitalista propicia

esa división entre ricos y pobres. La estructura militar es una organización piramidal, en cuya base se encuentran los soldados o infantes de marina, seguidos ascendentemente por los suboficiales y, en la cúspide, los oficiales. Algunos han intentado comparar esta estructura jerárquica con la teoría marxista, sugiriendo que la subordinación militar es comparable a la opresión de clase. Sin embargo, esta subordinación es esencial para la disciplina militar y para conducir a la victoria en el campo de combate. En este contexto, aparecen ciertos líderes negativos que muestran claro resentimiento y buscan debilitar una institución fuerte y necesaria para el país. Esos individuos utilizan los medios de comunicación actuales para desinformar y promover la insubordinación entre quienes actualmente ejercen el poder de las armas dentro de las instituciones (El Espectador, 2022).

Cuando surgen esos personajes y crean incertidumbre dentro de la tropa, el liderazgo y el profesionalismo deben prevalecer, evitando que el personal caiga en la trampa de un pensamiento erróneo que promueve la idea de que todo se merece sin esfuerzo. Estos líderes negativos también intentan desacreditar el trabajo de los mandos, insinuando que lo que hacen las bases de la institución es más importante que lo que hacen sus directivos. En la actualidad, algunos individuos que se autodenominan “influencers” utilizan las redes sociales para difundir información engañosa y llegan incluso a acusar injustamente a miembros de la institución que están tratando de mantener el orden constitucional. Por una simple publicación, un anónimo, o un comentario en una foto o un “*tweet*”, logran sembrar la duda en el mando de un jefe o comandante que simplemente busca liderar a su tropa hacia la victoria (Lombana, 2023).

Infinidad de anónimos y críticas llenan de basura los sistemas y crean incertidumbre en el mando. Esta es la guerra cognitiva y jurídica que el enemigo ha logrado implantar en la organización, y que se convierte en un cáncer, porque disminuye la voluntad de lucha. A veces, lo que se hace parece no tener sentido; la tropa se siente subvalorada, y el comandante llega a sentirse solo, ya que muchas veces su palabra no cumple con las exigencias garantistas de los derechos. Estos derechos, sin embargo, suelen ser malinterpretados por leguleyos que no simpatizan con la milicia y creen que acabando con ella o cambiando sus doctrinas lograrán que las instituciones mejoren y avancen (El Colombiano, 2022).

Los militares son personas diferentes, acostumbradas a seguir la voz de un superior que los guía por el mejor camino, basándose en un criterio formado por la experiencia y la antigüedad. Este criterio se ha forjado siguiendo las directrices de una doctrina que se aplica dentro del liderazgo militar y que permite que la tropa obedezca y logre sus objetivos (Congreso de la República de Colombia, 2017). Así se logró la libertad y se mantuvo un Estado de derecho, con leyes y normas que el enemigo sabe que, si logra desestabilizar, puede usar para obtener poder. Este es su objetivo: tener el poder para someter a quienes en un principio llama “colegas” o “camaradas”, y convertirse en el



único dueño de la verdad, en un falso dios que, aparentemente, satisface las necesidades de su pueblo, pero que en realidad subyuga y coarta las libertades. Ese es el comunismo, que intenta imponerse en el país para aparentar una sociedad más justa. Sin embargo, en ningún país donde se ha intentado implementar ha funcionado, y siempre termina en colapso. Un sistema que depende únicamente de la riqueza de sus arcas para suplir a todos sus ciudadanos perecerá cuando los recursos se agoten (Clarín Digital, 2019).

Ningún país socialista o comunista ha podido proveer de manera permanente y real las necesidades de sus ciudadanos sin depender del capitalismo. No basta con la intención de repartir la riqueza equitativamente. Las políticas de producción y la transformación de materias primas son lo que hace sostenible un sistema económico. No se puede seguir creyendo en la falacia romántica de las guerrillas, que afirman que todo lo proveerá el Estado y que no es necesario esforzarse ni trabajar para conseguirlo. Pensar que el Estado debe proporcionar todo es una utopía que ni siquiera las potencias mundiales han logrado implementar con éxito en sistemas asistencialistas (Milosevich-Juaristi, 2018).

Aunque algunos textos relacionados con el tema parecen sugerir una relación entre la subordinación militar y la lucha de clases, es importante aclarar que la subordinación militar es una característica inherente a las Fuerzas Armadas y no está directamente relacionada con la lucha de clases; esta última se refiere a la lucha entre diferentes clases sociales por el poder político y económico (Sánchez, 2007). Sin embargo, como se ha observado a lo largo de este ensayo, cuando se logra influir en las mentes de las personas, ya sea de manera positiva o negativa (guerra cognitiva), se suscitan dudas e inquietudes que pueden llevar a la tropa a cambiar su perspectiva y a creer que la institución militar es una empresa a la que se puede exigir beneficios propios de organizaciones lucrativas. La institución castrense debe procurar mantener sus costumbres, tradiciones, doctrina y directrices, siempre amparadas por las leyes y la Constitución, las cuales han hecho de las Fuerzas Militares de Colombia una de las más respetadas no solo en el ámbito nacional, sino también en el internacional, donde gozan de un prestigio que pocas Fuerzas Militares poseen debido a su profesionalismo.

### **Bienestar, medidas y acciones para mantenerlo como herramienta de apoyo**

La palabra bienestar se refiere a la calidad de vida y la satisfacción personal. Se trata de mantener unos estándares que permitan que la persona se sienta a gusto en la organización, de manera que dé su máximo desempeño en beneficio de la institución. En el contexto de la profesión militar, el concepto de bienestar adquiere múltiples dimensiones. Según un estudio de la Universidad Complutense de Madrid, existen diferentes variables que pueden influir en el bienestar de un soldado o militar, especialmente en la gestión del estrés ante situaciones de alto impacto, como el combate. Entre estas variables se encuentran el afecto y pensamiento positivo, las estrategias de afrontamiento, el

autocontrol, el realismo, la personalidad resistente o *hardiness*, la autoeficacia, el altruismo y la espiritualidad, entre otras (Varas, 2020).

A pesar de lo anterior, todo debe contextualizarse según las circunstancias actuales, y los planes de bienestar deben alinearse con la situación nacional. Las épocas de guerra y conflicto generan una carga psicológica y estrés mucho más intensos que las épocas de paz y tranquilidad, lo que obliga a revisar y actualizar constantemente los planes de bienestar. Estos deben estar dirigidos a un personal que está dispuesto a dar su vida, si es necesario, por proteger los intereses de un país y de conciudadanos a los que ni siquiera conoce. Desde el momento en que un militar decide servir a la patria, jura ante la bandera seguir esa vocación —una vocación sublime, respetable y admirable—. Por ello, el régimen de beneficios y prestaciones para los militares no puede ser igual al de cualquier ciudadano; debe ser diferencial y especial.

Para reafirmar lo anterior, se citan algunas palabras del ex Presidente argentino Carlos Pellegrini, en su último discurso ante el Congreso Nacional, sobre el honor militar, el 11 de junio de 1906:

El militar tiene otros deberes y otros derechos; obedece a otras leyes, tiene otros jueces, viste de otra manera, hasta habla y camina de otra manera. Él está armado, tiene el privilegio de estar armado en medio de los ciudadanos desarmados. A él le confiamos nuestra bandera, a él le damos las llaves de nuestras fortalezas, de nuestros arsenales, y a él le entregamos nuestros conscriptos, otorgándole la autoridad para disponer de su libertad, de su voluntad y hasta de su vida. Con una señal de su espada se mueven batallones, se abren nuestras fortalezas, se baja o sube la Bandera Nacional. Y toda esta autoridad y todo este privilegio, se lo damos bajo una sola y única garantía: la garantía de su honor y de su palabra. Nosotros juramos ante Dios y la Patria, con la mano puesta sobre los Evangelios; el Militar jura sobre el puño de la espada, sobre esa hoja que debe ser fiel, leal y brillante, como un reflejo de su alma, sin mancha ni tacha. Por eso, la palabra de un Soldado tiene algo de sagrado y faltar a ella es algo más que un perjurio. Y bien, Señor Presidente, este es el cartabón con el que deben medirse nuestros jóvenes militares, para saber si tienen la talla moral necesaria para ceñir la espada, que es el legado más glorioso de aquellos héroes que nos dieron Patria; vestir ese uniforme lleno de dorados y galones sería un ridículo oropel si no fuera el símbolo de una tradición de glorias, abnegación y sacrificios, que obligan como un sacerdocio al que lo lleva... Sarmiento decía, una vez, repitiendo las palabras que San Martín pronunciara con relación a uno de los brillantes coroneles de la Independencia: 'El ejército es un león que hay que tener enjaulado para soltarlo el día de la batalla'... Y esa jaula... es la disciplina, y sus barrotes son las ordenanzas y los tribunales militares, y sus fieles guardianes son el honor y el deber (Pellegrini, 1906).



Es responsabilidad de los comandantes y directivos, como administradores del talento humano naval-militar —único, especializado, sacrificado y heroico—, mantenerlo en condiciones dignas y en total disposición para el sacrificio, aunque ojalá nunca sea necesario. Sin embargo, si algún día fuera necesario emplear el poder naval de combate para defender los colores de la bandera, conservar la integridad nacional en sus fronteras y permitir que los conciudadanos ejerzan el libre desarrollo de sus actividades en un país que se esfuerza por mantener la democracia y las garantías para todos, el talento humano no debe dudar ni un segundo en ofrecerse. Su país lo habrá tratado como un tesoro, resguardado y valorado para defender el tricolor. No debe haber duda alguna sobre esto en la mente de los tripulantes y guerreros. Este compromiso no se logra solo con palabras o discursos bien redactados; se necesita un verdadero liderazgo (Sánchez, 2022) que se manifieste en el trabajo por conseguir mayores garantías e incentivos reales, junto con el desarrollo integral y profesional de cada uno de los tripulantes. Así, se logrará un verdadero compromiso, al procurar que el personal, junto con sus familias, se sienta atendido y respaldado por su institución, y no, simplemente como un trabajador más en este mundo globalizado y consumista, que a menudo no valora los principios y buenas costumbres que caracterizan a una institución castrense.

48

A lo largo del tiempo, las Fuerzas Militares, incluida la Armada Nacional, han priorizado la gestión del talento humano, al reconocer que el bienestar es uno de los pilares fundamentales para que dicho capital humano pueda ejercer su labor de manera adecuada, confortable y eficiente. En 2023, bajo el nuevo Gobierno, se ha dado prioridad al bienestar del personal de la Fuerza Pública y sus familias, mediante la implementación de la Política de Bienestar para la Fuerza Pública 2023-2026. Según esta política:



El objetivo de esta política es dignificar el rol de la Fuerza Pública. Se fortalece la salud, educación, vivienda y alimentación de soldados, patrulleros, oficiales, suboficiales, infantes de marina y del personal que presta el servicio militar y policial. Habrá gratuidad en la matrícula académica de las escuelas de formación. Esta política demuestra la voluntad cierta, concreta y real del Gobierno de mejorar esta situación”, en palabras del Ministro de Defensa Nacional 2023 (CGFM, 2023).

### Ilustración 1. La Timonera Naval



Fuente: Lineamientos del Comandante de la Armada Nacional, “Timonera Naval” (Cubides, 2023).

Esos lineamientos están siendo implementados en un sistema de bienestar que integra todas las necesidades de los tripulantes de la Armada Nacional; en ellos, se prioriza a la persona y su entorno familiar. Este enfoque ha sido reflejado en el documento Lineamientos del Comandante de la Armada Nacional, “Timonera Naval”, en el que se establece como primer lineamiento de acción la Promoción del Personal. Este incluye los programas de Bienestar Institucional, Educación Naval, Administración del Talento Humano, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, servicios de salud y apoyo a los veteranos (Cubides, 2023).

Actualmente, y a la espera de aprobación para alinearse con los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando General de las Fuerzas Militares, según lo



inscrito en la Política de Bienestar para la Fuerza Pública, se ha planteado una renovación del bienestar de la Armada Nacional. Esta renovación incluye programas que están bajo la supervisión de la Dirección de Bienestar de la Armada Nacional y son ejecutados por las diferentes Fuerzas Navales (Armada Nacional, 2023); tales programas son:

- Incentivos
- Deporte y Cultura Física
- Recreación y Cultura
- Orientación Sociofamiliar
- Servicios Funerarios
- Servicio Educativo
- Preparación para el Retiro
- Viviendas y alojamientos militares

Si bien la mayoría de estos programas tienen un presupuesto asignado, es muy limitado y no alcanza a cubrir en su totalidad al personal por diversos motivos. Solo se logra impactar a una parte del personal de la fuerza, especialmente en consideración a que el personal operativo se encuentra mayormente en las áreas de navegación, proveyendo seguridad en las costas, mares y ríos de la patria. A menudo, los planes de bienestar quedan cortos, a causa de las obligaciones operativas del personal, lo que impide que accedan a los beneficios, aun cuando estén disponibles.

Lo anterior nos lleva a analizar y verificar estadísticas y encuestas que están disponibles en los distintos departamentos y oficinas de bienestar y personal. Estos datos podrían ayudar a mejorar el impacto y el alcance de los programas de bienestar. Sin embargo, la costumbre y la errada percepción del concepto de bienestar han generado un ambiente de escepticismo entre los tripulantes hacia las actividades programadas en cada unidad, a pesar de la planificación y las directrices; si bien algunas encuestas indican que el personal está al tanto de las actividades de bienestar, aún no se ha logrado ser efectivos en las estrategias comunicativas.

Existen muchas formas de incentivar bienestar y de motivar al tripulante a interesarse por el servicio, más allá del presupuesto. En ese sentido, el liderazgo militar juega un papel crucial. Las distintas condiciones y comportamientos esenciales en un militar sirven para mantener la vocación e interés en la carrera. Estos elementos han sido analizados y estudiados por diversas teorías de administración, especialmente en lo que respecta a la gestión del talento humano.

Para hacer un buen plan de bienestar y retención de personal, es fundamental tener en cuenta varios aspectos, tal como se muestra en la publicación de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (Devengo, 2021):

1. Identificar las necesidades del personal: segmentación y conocimiento del personal.
2. Involucrar a todos los departamentos o dependencias: asegurar una comunicación efectiva, tanto interna como externa.
3. Tres líneas principales: desarrollo profesional, desarrollo personal y desarrollo familiar.
4. Ajustar el presupuesto: planificar el presupuesto destinado para estos fines a largo plazo, idealmente más allá de un año, para garantizar la continuidad.
5. Seguimiento permanente: llevar a cabo seguimiento regular del desarrollo del plan, para hacer ajustes o modificaciones cuando sea necesario.

Esos puntos están reflejados en el plan de bienestar de la Armada Nacional; sin embargo, en muchas ocasiones, no se le da la importancia que merece. A veces, los propios comandantes, jefes de dependencia y responsables de las diferentes unidades no priorizan estas actividades, que son clave para el buen nombre de la institución y para garantizar que los tripulantes estén satisfechos y con sus principales necesidades cubiertas. El sentimiento de que la institución se preocupa por ellos, que reconoce su trabajo y que les provee lo necesario para que tanto su familia como su entorno estén seguros, permite que los tripulantes concentren su mente en su trabajo. De esta manera, no tienen que preocuparse por resolver problemas que podrían ser atendidos institucionalmente. Lograr que el personal perciba la diferencia que supone haber elegido la carrera militar, con todos los sacrificios que esta implica —incluidos los personales y los familiares— es esencial para su motivación y compromiso.

## Conclusión

La vida moderna ha cambiado la manera en que las personas se relacionan entre sí, debido en gran parte a los avances tecnológicos y la conectividad. La globalización ha hecho que la cantidad de información disponible en un corto periodo de tiempo sea impresionante en comparación con dos o tres décadas atrás. La hiperconectividad ha transformado a los individuos en ciudadanos del mundo, y las tendencias de equidad e igualdad, a menudo mal entendidas y adaptadas según conveniencia, han afectado la vocación en muchas profesiones. Hoy en día, muchos profesionales están más enfocados en producir riqueza y acumular bienes que en mejorar la sociedad.

La profesión militar no está exenta de estos cambios. En el contexto de las nuevas generaciones de guerra, especialmente las guerras no convencionales, estos fenómenos



pueden compararse con la guerra cognitiva. Para la mayoría de las personas, esto significa influenciar a otros mediante la saturación de información a través de los medios de comunicación y las redes sociales, causando un efecto duradero en la credibilidad y la percepción, especialmente entre los jóvenes. Es crucial aprovechar estos mismos canales para propiciar efecto positivo e influenciar, así, a nuestro personal para que comprendan que las misiones de una institución militar están orientadas a defender los intereses de la nación, en tiempos tanto de paz como de guerra.

La lucha de clases es un concepto mal entendido y promovido por el marxismo-leninismo y el socialismo, cuyo objetivo es crear una sociedad aparentemente sin diferencias, es decir, "todos igual de miserables". Esta idea es una utopía, ya que la naturaleza humana implica diversidad. Con la división del trabajo y la implantación del capitalismo, queda claro que para avanzar y progresar en cualquier ámbito es necesario el trabajo conjunto y coordinado, donde se consideren tanto la parte directiva como la operativa. En pocas palabras, debe existir un empleador y un empleado.

En conclusión, no todos pueden desempeñar los mismos roles, no todos pueden asumir las mismas responsabilidades y no todos pueden ser jefes. Lo que algunos intentan fomentar dentro de las Fuerzas Militares es la desestabilización de la doctrina militar, que ha determinado niveles y grados jerárquicos, y convertirla en una "guerrillerada"; en ella, el abuso de poder es constante, camuflado bajo una supuesta equidad que no existe. Cuando no se cumple la voluntad de un cabecilla, esto se paga con la muerte o castigos inhumanos. A menudo, quienes promueven estas situaciones dentro de las Fuerzas Militares son personas que no se destacan laboralmente y que carecen de los valores y principios éticos militares. Por ello, buscan la mediocridad, escudándose en sus derechos como ciudadanos, cuando la realidad es que la profesión militar es una vocación voluntaria.

Para contrarrestar lo anterior, es necesario trabajar en el fortalecimiento del bienestar. Es fundamental entender que cada labor, cada jerarquía y cada grado son importantes para el desarrollo de nuestra institución. Se debe asegurar que todo el personal, en cualquier nivel, tenga sus necesidades básicas cubiertas, en los aspectos personal, familiar y profesional. Proveer vivienda, educación, sustento diario y recreación, tanto para el individuo como para su familia, alivia el estrés del personal y aumenta su deseo de seguir en la institución, reconociendo la diferencia con el ciudadano común y valorando su sacrificio por Colombia. Este objetivo solo se logrará mediante los trámites pertinentes ante el Ministerio de Defensa y el Gobierno nacional, ya que es crucial aumentar los recursos destinados a seguridad y defensa nacionales. Hacer frente a los ataques cognitivos se puede lograr a través del bienestar, mediante la procura de mayor cohesión entre la persona y su labor diaria; ello fortalecerá el compromiso con la institución, no solo del tripulante, sino también de su entorno familiar; esto aumentará la percepción y la favorabilidad del pueblo colombiano hacia la institución.

## Referencias

- Armada Nacional. (2023, 19 de enero). *Directiva permanente de bienestar y estímulos Armada Nacional 2023*. Bogotá, Colombia. <https://marinanet.armada.mil.co/bienestar/directivas>
- Arteaga, M. (2022, 18 de enero). La guerra y su tipología: Crítica y evolución. *Global Strategy Report*. <https://global-strategy.org/la-guerra-y-su-tipologia-critica-y-evolucion/amp/>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. (S. de la República, Ed.). Bogotá, D. C., Colombia: Senado de la República. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-7/capitulo-7/articulo-217>
- Asociación Española de Militares Escritores. (2021, 28 de mayo). El espíritu militar. *Diario Crítico*. <https://www.diariocritico.com/opinion/aeme/el-espiritu-militar>
- Becker, A. (2016, 1 de noviembre). La gran guerra: guerra mundial, guerra total. *Revista Internacional de la Cruz Roja*. <https://internacional-review.icrc.org/es/articulos/la-gran-guerra-guerra-mundial-guerra-total>
- CGFM. (2023, 30 de mayo). Gobierno nacional pone en marcha nueva política de bienestar para los integrantes de la Fuerza Pública. *cgfm.mil.co*. <https://www.cgfm.mil.co/es/blog/gobierno-nacional-pone-en-marcha-nueva-politica-de-bienestar-para-los-integrantes-de-la-fuerza>
- Clarín Digital. (2019, 19 de septiembre). Los últimos 5 países comunistas que quedan en el mundo. *clarin.com*. [https://www.clarin.com/viste/ultimos-5-paises-comunistas-quedan-mundo\\_0\\_l2tKWQm.html](https://www.clarin.com/viste/ultimos-5-paises-comunistas-quedan-mundo_0_l2tKWQm.html)
- Clausewitz, K. V. (2003). *De la guerra* (Primera edición virtual). Argentina: El Cid Editor.
- Congreso de la República de Colombia. (4 de agosto de 2017). Por la cual se establecen las normas de conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar. [Ley 1862 de 2017]. Secretaría del Senado. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1862\\_2017.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1862_2017.html)
- Cubides, F. H. (2023, 20 de junio). *Lineamientos del Comandante de la Armada Nacional "Timonera Naval"*. Bogotá, D. C., Colombia.
- Cuevas, A. S. (2019, 2 de diciembre). La amenaza híbrida: La guerra imprevisible. *Global Affairs and Strategic Studies*. <https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/la-amenaza-hibrida-la-guerra-imprevisible>
- Devengo. (2021, 23 de junio). 5 tips para implementar un plan de bienestar en tu empresa. *Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*. <https://www.orgdch.org/5-tips-para-implementar-un-plan-de-bienestar-en-tu-empresa/>
- El Colombiano. (2022, 15 de agosto). Petro está planteando cambiar la doctrina militar. *elcolombiano.com*. <https://www.elcolombiano.com/colombia/petro-esta-planteando-cambiar-la-doctrina-militar-BN18406531>
- El Espectador. (2022, 4 de marzo). 500 militares en retiro se sumaron a la campaña de Gustavo Petro. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/politica/elecciones-colombia-2022/500-militares-en-retiro-se-sumaron-a-la-campana-de-gustavo-petro/>
- El Tiempo. (2023, 2 de marzo). *Encuesta Invamer marzo 2023: Desaprobación de Petro va en 51 por ciento*. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/encuesta-invamer-marzo-2023-desaprobacion-de-petro-va-en-51-por-ciento-746392>
- Guilli, S. M. (2022, 22 de abril). Cada 11 tiene su 13: También la guerra cognitiva. *Revista La Comuna*. <https://www.revistalacomuna.com/cultura-y-memoria/cada-11-tiene-su-13-tambien-la-guerra-cognitiva/>
- IEEE. (2015, 25 de noviembre). Las Generaciones de guerras: Guerras de primera generación (I). *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2015/DIEEA54-2015\\_GeneracionesdeGuerras\\_xlx\\_FAFM.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2015/DIEEA54-2015_GeneracionesdeGuerras_xlx_FAFM.pdf)
- Imaginario, A. (2022, 18 de agosto). Lucha de clases. *significados.com*. <https://www.significados.com/lucha-de-clases/>



- LISA Institute. (2023). Qué es la Guerra Híbrida y cómo nos afectan las Amenazas Híbridas. *LISA Institute*. <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/guerra-hibrida-amenazas-hibridas>
- Lombana, A. (2023, 24 de junio). *Influencers: su lado positivo y negativo*. *eltiempo.com*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/influencers-su-lado-positivo-y-negativo-780291>
- Lorenzo, E. R. (2023, 16 de junio). Inteligencia militar. *IEEE*. [https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2023/DIEEEO61\\_2023\\_EDUROD\\_Inteligencia.pdf](https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_opinion/2023/DIEEEO61_2023_EDUROD_Inteligencia.pdf)
- Macedo, G. (2022, 22 de marzo). ¿Qué es la guerra híbrida? *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20220326/guerra-hibrida-que-es-rusia-ucrania-13435046>
- Milosevich-Juaristi, M. (2018, 9 de febrero). El putinismo: Sistema político de Rusia. *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/el-putinismo-sistema-politico-de-rusia/>
- Naveda, A., (2014). Latinoamérica en el siglo XXI: clases y lucha de clases. *Theomai*, (29)141-154. Palmieri, D. (2016, 1.º de noviembre). La evolución de la guerra. *International Review of the Red Cross*. <https://internacional-review.icrc.org/es/revistas/ricr-no-900-la-evolucion-de-la-guerra>
- Pellegrini, C. (1906, 11 de junio). Honor militar. Recuperado el 29 de julio de 2023 de <https://ordenecuestredeloyola.blogspot.com/2011/03/honor-militar-por-el-dr-carlos.html>
- Red Latina sin Fronteras. (2023, 4 de junio). Guerra cognitiva: Una guerra permanente y silenciosa dirigida contra cada persona. *Rebelión*. <https://rebelion.org/guerra-cognitiva-una-guerra-permanente-y-silenciosa-dirigida-contra-cada-persona/>
- Revista Semana. (2021, 27 de abril). Comité Nacional del Paro: ¿Quiénes son los organizadores del Paro Nacional? *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/comite-nacional-del-paro-quienes-son-los-organizadores-del-paro-nacional/202104/>
- Rozo, M. X. (2021, 29 de diciembre). El año del estallido social en Colombia. *Revista Pesquisa Javeriana*. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/2021-el-ano-del-estallido-social-en-colombia/>
- Sánchez, A. P. (2007, 11 de julio). Fascismo colombiano y lucha de clases. *Rebelión*. <https://rebelion.org/fascismo-colombiano-y-lucha-de-clases/>
- Sánchez, M. G. (2022, 5 de septiembre). Mando y liderazgo militar. *Militar y Arsenal*. [https://militaryarsenal.es/militar/mando-y-liderazgo-militar?expand\\_article=1](https://militaryarsenal.es/militar/mando-y-liderazgo-militar?expand_article=1)
- Universidad de los Andes. (2023). Documento de política. *Centro de Español*. <https://leo.uniandes.edu.co/documento-de-politica/>
- Hernández Varas, Eduardo (2020, 10 de enero). Valor del Capital Psicológico en la calidad de vida del personal militar: un programa de entrenamiento. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). *docta.ucm.es*. <https://docta.ucm.es/entities/publication/e74ab326-0da6-43fa-8ac9-828a9075bbe8>
- Walker, C.-C. (2022). Guerra cognitiva. *Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de la República Argentina*, 9-17.

# Pensamiento disruptivo del narcotráfico, degradarlo para desplazarlo en el suroccidente del país. ¿Cómo pensar de manera disruptiva la estrategia político-militar para disminuir la dinámica del narcotráfico en el suroccidente colombiano?

Capitán de Navío Camilo Andrés Franco Gómez

## Resumen

El narcotráfico en Colombia ha sido un problema persistente durante más de cinco décadas, y su poder se ha consolidado especialmente en la región del Pacífico nariñense. A pesar de los esfuerzos del Gobierno para combatirlo mediante políticas antidrogas centradas en atacar la oferta, como la sustitución de cultivos ilícitos y la interdicción marítima y aérea, estas medidas no han logrado erradicar el problema por completo. La razón principal detrás de esta persistencia radica en la falta de intervención en la demanda de drogas.

Para abordar este problema de raíz, el presente estudio se enfoca en un ejemplo inspirador: el milagro económico de Corea del Sur en la década de 1960. En ese período, Corea del Sur enfrentaba desafíos similares a los de Colombia, incluyendo altos niveles de pobreza y una economía agrícola basada en materias primas. Sin embargo, mediante políticas públicas enfocadas en aumentar la productividad y fomentar la vocación exportadora, Corea del Sur logró transformarse en una de las principales economías globales en la actualidad. Este caso de éxito ofrece lecciones valiosas para el departamento de Nariño y otras regiones afectadas por el narcotráfico en Colombia.

En el contexto actual de Nariño, es imperativo pensar en una estrategia política y militar integral. Es necesario crear las condiciones para la industrialización en el territorio, con un enfoque en el crecimiento a largo plazo. Esto implica desarrollar políticas que fomenten la inversión en infraestructura, educación y tecnología, con el objetivo de crear empleo y oportunidades económicas legítimas. Al mismo tiempo, es esencial fortalecer las fuerzas de seguridad y mejorar la capacidad de inteligencia para desmantelar las redes de narcotráfico y garantizar la seguridad de la población.

Además, es crucial abordar las causas subyacentes del problema, como la falta de acceso a servicios sociales, la desigualdad económica y la escasez de oportunidades para los jóvenes. La implementación de programas de prevención del consumo de drogas, así como iniciativas para mejorar la educación y el acceso a empleos dignos, son pasos



fundamentales para reducir la demanda de drogas y desalentar la participación en actividades ilegales. En resumen, la estrategia para combatir el narcotráfico en el suroccidente del país debe ser integral y multidimensional. Al seguir el ejemplo del milagro económico de Corea del Sur y enfocarse en políticas de desarrollo sostenible, industrialización y mejora de las condiciones sociales, Colombia puede desplazar esta economía ilegal hacia otras regiones y, finalmente, erradicarla por completo.

**Palabras claves:** narcotráfico, productividad, política pública, industrialización, crecimiento de largo plazo.

## Introducción

El problema mundial de las drogas ha tenido auge desde 1960, cuando las Naciones Unidas celebraron la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes<sup>1</sup>, en la cual se reconoció la preocupación por la salud de la humanidad, la afectación a la economía, el desarrollo de las sociedades y el uso de sustancias psicotrópicas en la medicina para mitigar el dolor (ONU, 1961). Este esfuerzo ha buscado que los Estados, a través de la cooperación multilateral, limiten “la posesión, el consumo, el comercio, la distribución, la importación, la exportación, la fabricación y la producción de drogas únicamente con fines médicos y científicos” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023). Sin embargo, al hacer un análisis detallado, se observa que la conferencia inicial fue taxativa, enfocando los esfuerzos en la disuasión de los narcotraficantes mediante la prohibición penal de las actividades relacionadas con estupefacientes (ONU, 1961), más que en su limitación. Hasta la fecha, se han celebrado ocho conferencias en la ONU<sup>2</sup> para abordar este flagelo global con un enfoque similar, exceptuando la conferencia de 1998, en la que la Asamblea General declaró que “la forma más eficaz de abordar el problema de la droga radica ... en el control de la oferta y la reducción de la demanda ... como principio de la responsabilidad compartida” (ONU, 2023, p. 2).

Colombia ha establecido su política antidrogas bajo el direccionamiento del institucionalismo neoliberal<sup>3</sup>, representado por la ONU, en el cual el combate es frontal contra la oferta. Un claro ejemplo de esto es el Plan Colombia, conocido como un mecanismo de cooperación con Estados Unidos, que promueve la democracia, los derechos humanos, la protección del medioambiente y la ofensiva contra el narcotráfico, siendo esta última priorizada, en su momento, con un presupuesto anual de 75 millones de dólares (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], 1999).

---

1 Un estupefaciente tiene la característica de ser una sustancia psicotrópica de carácter, o con potencial, altamente adictivo.

2 Las conferencias celebradas hasta la fecha son: Nueva York 1961, 1990, 1998 y 2016; Viena 1971 y 1988; Ginebra 1972.

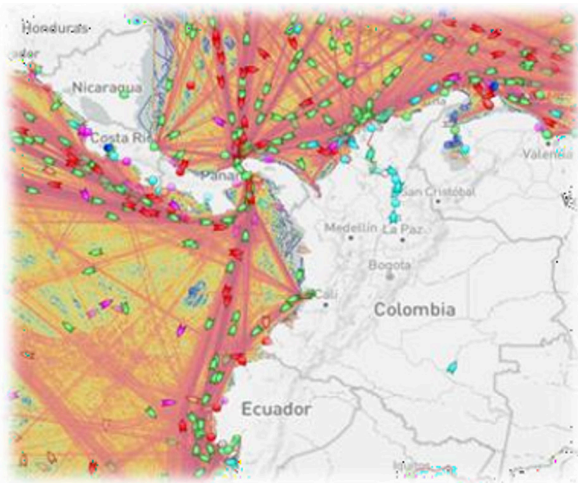
3 En relaciones internacionales esta corriente se refiere a las organizaciones internacionales, la interdependencia económica y la democracia, también conocido como la Paz Kantiana. Se centra en la cooperación entre Estados y otros actores en el sistema internacional.

Ahora bien, los resultados no son favorables en cuanto a la evolución de las hectáreas de cultivos ilícitos en Colombia durante la última década, con un incremento significativo que pasó de aproximadamente 48.000 hectáreas en 2013 a más de 200.000 hectáreas en 2021, ubicándose el 40 % del área cultivada a nacional en el suroccidente del país (Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2022).

Así las cosas, esta aproximación punitiva<sup>4</sup>, desde el análisis macroeconómico, distorsiona la capacidad de los Gobiernos para degradar las economías criminales. Cada vez que la curva de suministro de narcóticos es intervenida mediante incautaciones para reducir la disponibilidad del producto ilegal en el mercado, se provoca un incremento sustancial en el precio del alcaloide, lo que permite a los carteles asumir el riesgo (Krumang, 2016). Por ello, la solución al problema no ha sido fácil de estructurar.

Adicionalmente, Colombia, en la cuenca del Pacífico, no está haciendo un uso efectivo de los atributos del mar definidos por el profesor Till (2013), especialmente en su uso como medio de transporte y fuente de recursos, tal como lo demuestra la comparación entre las rutas marítimas legales y las rutas marítimas del narcotráfico, donde las rutas de transporte ilegal en el Pacífico superan a las legales (figuras 1 y 2).

**Figura 1.** Densidad tráfico marítimo 2021



Las líneas de Comunicación Marítimas (en adelante, LLCCMM) – representadas por los buques y su carga – pasaron en su gran mayoría enfrente de la costa occidental colombiana con destino a los puertos de otros países del sur, evidenciando que Colombia no oferta un mercado exterior atractivo.

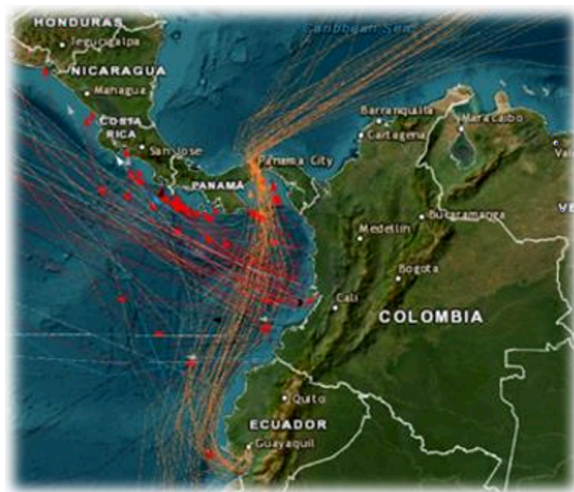
■ Carguero      ■ Tanquero      ■ Pesquero

Fuente: *Marine Traffic* (2023).

4 La acción penal depende de la constitución de cada Estado. Sin embargo, los 97 Estados signatarios de la Convención Única de 1961 acordaron la cooperación para reprimir el flagelo del narcotráfico.



**Figura 2.** Eventos narcotráfico marítimo Pacífico 2022



Los eventos de narcotráfico marítimo evidencian que en su mayoría salieron de la costa occidental colombiana con destino a puertos del hemisferio noroccidental.

El contraste del mapa 1 y 2 demuestra que los narcotraficantes usan el mar como medio de transporte y fuente de recursos.

■ Semí sumergible ■ Go Fast ■ Contenedor

Con este panorama, y entendiendo que donde existe la economía ilegal del narcotráfico la violencia se incrementa (Crisis Group, 2017), surge la pregunta de cómo pensar de manera disruptiva una estrategia político-militar para disminuir la dinámica del narcotráfico en el suroccidente colombiano. En ese sentido, Colombia debería orientar su política pública en los enclaves productivos<sup>5</sup> del Pacífico nariñense hacia el crecimiento económico sostenido y de largo plazo, acompañado de capacidades militares que desplacen a los actores violentos y a los cultivos ilícitos. De este modo, se analizará el proceso de Corea del Sur, que logró convertirse en una economía sólida, como modelo de referencia, con el fin de identificar las posibles economías con vocación internacional que se puedan impulsar en la región. Finalmente, se determinarán las capacidades militares necesarias para crear el ambiente de seguridad esperado.

## Metodología

La presente investigación busca transformar el pensamiento disruptivo en el Pacífico nariñense, especialmente en el municipio de Tumaco, considerado el centro de poder

5 Concentración del cultivo de coca en zonas geográficamente estratégicas (zonas de frontera – alto índice de violencia) con permanencia de más de 10 años (UNODC, 2022, p. 77). Nariño, particularmente el municipio de Tumaco y su área de influencia cumplen con estas características.

o *heartland*<sup>6</sup> de Mackinder en esa región, generando una nueva narrativa para la proyección de estrategias que faciliten la degradación del narcotráfico en el suroccidente colombiano. Esto se fundamenta en la premisa de que “la difusión de ideas, políticas o innovaciones es más potente cuando se comportan con una lógica de contigüidad o contagio” (Paulsen, 2015, p. 71).

En consecuencia, la respuesta a la pregunta problema se abordó desde una metodología de tipo descriptiva argumentativa (Monje, 2011) sobre dos estrategias: la primera, a través de una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura académica disponible, analizando casos de éxito, informes y estudios como el milagro surcoreano, que permitió ampliar el panorama de pensamiento crítico, y la segunda, mediante el análisis de datos confiables y disponibles a nivel global, nacional y regional, que identificaron temas, patrones y relaciones relevantes para proponer una aproximación diferente en la lucha contra este mercado ilegal.

En ese sentido, el enfoque de la investigación fue cualitativo (Sampieri *et al.*, 2006), basándose en la recopilación de datos de calidad para la construcción de argumentos. En la recolección de datos cualitativos, se realizaron entrevistas a sectores productivos de Tumaco como Palmas de Tumaco, Petrodecol, Tumaco Pacific Port, Fedeauapac, Cenit, entre otros, con el fin de recopilar información sobre el mercado lícito de la región. Con esta información, se construyeron argumentos fundamentados en la evidencia recopilada, para respaldar la solución a la pregunta de investigación, que se reforzará en las conclusiones del presente artículo.

### El fenómeno surcoreano (República de Corea) de los años 60 hasta hoy

El milagro asiático de Corea del Sur, desde la década de 1960 hasta la actualidad, se caracteriza por su crecimiento económico a largo plazo, y se presenta como un modelo mundial de cómo una nación agrícola, devastada por la guerra en la primera mitad del siglo XX, se industrializó en 35 años y ha mantenido un continuo desarrollo hasta hoy. Para tomarlo como guía de pensamiento estratégico que permita superar el estancamiento mafioso en el Pacífico nariñense colombiano, en primer lugar, se revisará el contexto global del país asiático y se comparará con Colombia, seguido de una explicación desglosada de por qué fue crucial el fortalecimiento del capital humano, la mejora del capital físico y el decidido progreso tecnológico de los surcoreanos en su camino para superar los retos impuestos por la globalización.

6 Paulsen (2015), en el Instituto de Geografía, Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política Pontificia Universidad Católica de Chile y en su artículo científico de la *Revista de Geografía Espacios*, manifiesta: “[el] corazón continental o Heartland contaba con una gran cantidad de recursos mineros y agrícolas que no podía ser alcanzados por la potencia marítima [Gran Bretaña] dada su situación geográfica, especialmente aquellos recursos disponibles al Oeste y hacia el Sur de la actual Federación Rusa, hasta el mar Caspio y luego hacia el Este a través de las estepas. Por ende, la ex Rusia y Unión Soviética podían industrializarse y obtener reservas de combustible que aseguraran la hegemonía mundial”. (p. 70).



En esta línea, al analizar el contexto mundial del siglo XX, los eventos más significativos que marcaron el avance de la globalización fueron la Primera y Segunda Guerra Mundial (1914-1918 y 1939-1945, respectivamente) y la Guerra Fría (1945-1991), cuyo punto más álgido fue la Guerra de Corea (1950-1953). Estas confrontaciones bélicas de alcance global representaron, en las dos primeras guerras, una carga abrumadora para las economías asiáticas, destruyendo gran parte de su incipiente aparato industrial. No obstante, a partir de la segunda mitad del siglo XX, surgieron los llamados Cuatro Tigres Asiáticos, que han impulsado el mercado internacional actual, convirtiéndose en Nuevas Economías Industrializadas (NEI), como lo hicieron de manera disciplinada Singapur, Hong Kong<sup>7</sup>, Taiwán<sup>8</sup> y Corea del Sur.

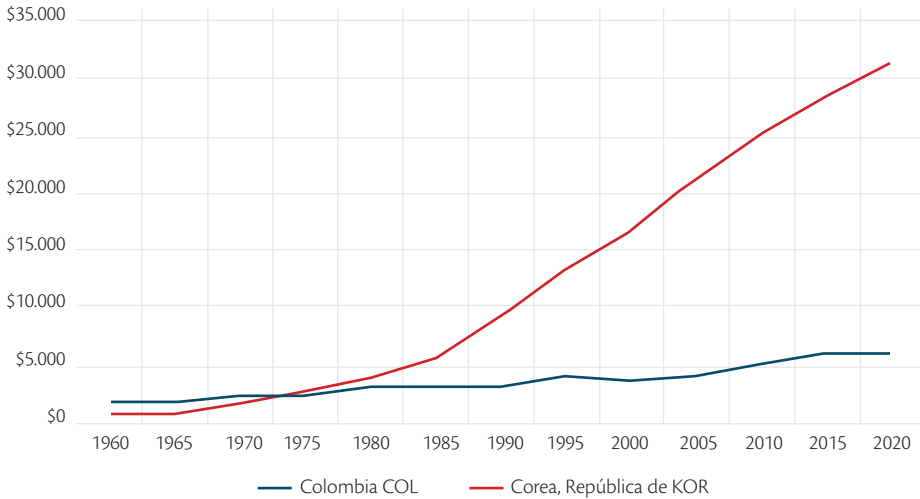
Ahora bien, Corea del Sur, a mediados de la década de 1960, presentaba un panorama desolador, reflejado por la pobreza de la nación, con una población significativa y un rendimiento económico subestándar basado en la agricultura y la extracción de materias primas (USAID, 1992). Estas condiciones guardan similitudes con la Colombia actual, por lo que la comparación macroeconómica entre ambos países es válida para el caso en estudio. Por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita<sup>9</sup> de Corea del Sur era inferior (ver figura 3) durante las décadas de 1960 y 1970 en comparación con el de Colombia. Adicionalmente, se observa que el PIB per cápita de Corea del Sur, a precios constantes de 2010, era de 1927 dólares en 1960. A pesar de esto, el país logró desarrollarse económicamente y, para 2020, su PIB per cápita fue de 31.372 dólares, siendo seis veces mayor que el colombiano.



7 Considerado por los países occidentalizados como la China continental

8 No reconocido como Estado por la ONU y en disputa por la política de una sola China en el sistema internacional

9 El Producto Interno Bruto es la suma del Consumo, el Gasto Público, la Inversión con fines productivos y las Exportaciones Netas o conocido como la balanza comercial (exportaciones menos las importaciones). Cuando se mide per cápita es la división del PIB entre la población de una nación.

**Figura 3.** PIB per cápita (dólares a precios constantes de 2010)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos suministrados en la base de datos: Indicadores del desarrollo mundial del Banco Mundial (2023).

En consecuencia, estos datos señalan que las políticas públicas del país asiático han sido exitosas y representan un serio candidato para ser replicado en países en desarrollo, como se ha planteado en el caso de Colombia. Sin embargo, los datos anteriores no son las únicas raíces del milagro asiático, por lo que a continuación se analizará cómo fue su crecimiento a largo plazo.

Desde la óptica macroeconómica, se ilustra que “el crecimiento económico a largo plazo depende casi por completo de un ingrediente: el aumento de la productividad... [además, este] ocurre solo cuando la cantidad de producción establecida por el trabajador promedio aumenta de manera constante” (Krumang, 2016, p. 191). Es aquí donde cobran relevancia los indicadores de la figura 1, aunque es posible determinar que existen otros elementos a tener en cuenta en el éxito de este tipo de procesos.

Por lo tanto, la República de Corea identificó que el valor crucial de globalizar su economía radicaba en la exportación de materias primas transformadas en productos terminados. Este es un pensamiento estratégico que los líderes colombianos no han desarrollado plenamente, aunque los narcotraficantes sí lo han comprendido, como se evidenció en los mapas de las figuras 1 y 2 de esta investigación. Pero la mera transformación y exportación no es suficiente: resulta fundamental hacer que los productos terminados sean competitivos en el mercado internacional para aumentar la productividad. Para ello, se priorizó la implementación de políticas macroeconómicas en la nación asiática,



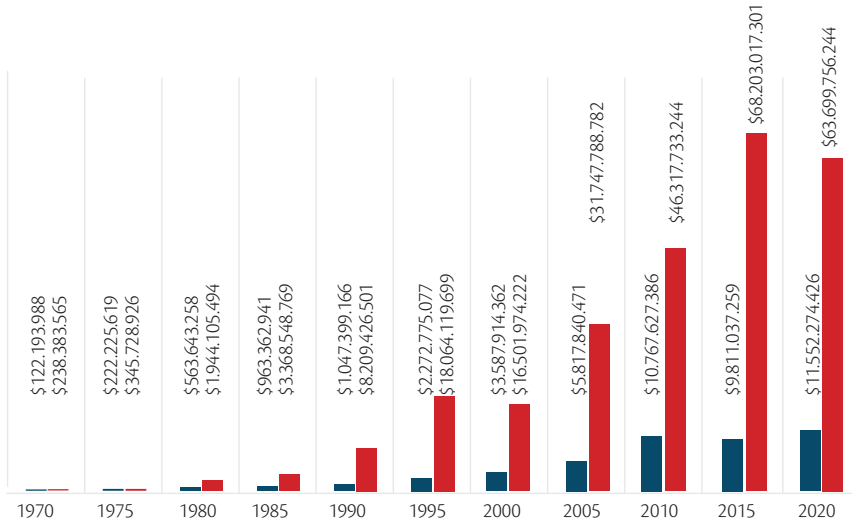
que incentivaron las actividades industriales y algunos sectores objetivo (Kim, 1991), siendo estos factores clave en la transformación hacia una economía independiente que redujera la dependencia de la ayuda extranjera en el sostenimiento de su futura democracia (Uk *et al.*, 2008).

A pesar de esto, la política pública fundamental para desarrollar y alcanzar los objetivos macroeconómicos fue la educación de alta calidad, orientada al trabajo y a la identidad nacional, entendiendo que para el Estado surcoreano la educación de sus ciudadanos era un tema de seguridad nacional (Lee, 2001). Es ahí donde la apuesta por el fortalecimiento del capital humano se convirtió en la piedra angular que impulsó las tasas de crecimiento económico.

Entonces, ¿cuáles fueron las políticas públicas que implementó Corea del Sur para su progreso educativo? Primero que todo, este comportamiento estatal obedecía a sus planes quinquenales de desarrollo de la educación, los cuales llevaban un seguimiento y control riguroso para corregir las fallas o demandas que generaba el mercado según el período en curso. Las acciones más representativas de este milagro asiático fueron: la promulgación de la Carta de Educación Nacional en 1968, cuyo propósito se centró en reformar el sector hacia un sistema educativo más occidental y neoliberal que preparara a su fuerza de trabajo, bajo las bases de una educación primaria y secundaria centrada en tres áreas del saber: el idioma inglés, el idioma coreano y las matemáticas; la reforma de 1980, lanzada para flexibilizar el ingreso a la educación superior, permitiendo el acceso a las mejores universidades de la nación y del extranjero, mediante el establecimiento de cuotas de graduación e impuestos para el sostenimiento de la iniciativa pública; la reforma de 1995, orientada al fortalecimiento de la competitividad internacional, la diversificación y especialización de los centros educativos superiores para la innovación, y la reforma de 1999, cuyo eje rector fue la educación de alta tecnología, con la flexibilización de los controles estatales en el modelo educativo (Lee, 2001). Todas estas reformas buscaban la mejora continua y la adaptación al entorno del mercado internacional en la transición de una economía agrícola a una industrializada.

Sin embargo, los planes sin recursos son solo planes, no ejecuciones exitosas, y en este aspecto la nación asiática fue valiente al destinar recursos significativos para el gasto en educación. La figura 4 compara a Colombia con la República de Corea desde 1970 hasta 2020 en lo referente a su gasto en educación, observando la apuesta que los surcoreanos hicieron para potenciar su talento humano.

**Figura 4.** Ahorro ajustado: gasto en educación (dólares actuales)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos suministrados en la base de datos: Indicadores del desarrollo mundial del Banco Mundial (2023).

En sí, el primer paso para lograr el crecimiento económico a largo plazo en una región determinada es establecer una educación de alta calidad, con una vocación competitiva para la productividad en los mercados internacionales. Así lo manifestó Lee, en su investigación *Experiencia y logros coreanos en educación superior*, al sostener: “Entre 1965 y 1985, el sector manufacturero incrementó su participación en el PIB del 20,0 % al 30,5 %, mientras que el sector agrícola disminuyó del 38,0 % al 12,5 %”, demostrando la correlación entre las reformas educativas y la participación de los sectores productivos en el rendimiento de la economía.

Otro factor crítico en el éxito del milagro surcoreano fue el fortalecimiento de su capital físico, representado por la infraestructura heredada de la ocupación nipona desde 1910 hasta 1945, que en su mayoría fue destruida durante los tres años de hostilidades con Corea del Norte (Kim, 1991). A partir de mediados del siglo XX, esta infraestructura comenzó a ser reconstruida de manera sostenida, mediante una política industrial que fortalecía las relaciones entre el Gobierno, los empresarios y sus conglomerados, con el fin de impulsar el crecimiento del aparato industrial de forma decidida.



Estos conglomerados industriales fueron conocidos como *Chaebol*, negocios familiares en sectores como la industria química, electrónica y construcción naval, que desde la década de 1970 se consolidaron en empresas como LG Group (LG), Hyundai Heavy Industries (HHI) y Samsung Heavy Industries (SHI). En el caso de LG Group, su origen se remonta a 1947 en la Corea independiente unificada, cuando se estableció el primer laboratorio cosmético en Busán de la empresa química *LuckyChemical Co., Ltd.*, cuyo primer producto fue la crema facial *Lucky*. Durante la década de 1950, la empresa incursionó en la industria electroquímica, produciendo pines plásticos, estuches de jabón y pasta de dientes, lo que dio origen a *Goldstar Co., Ltd.* (hoy LG Electronics), fabricante del primer radio coreano, el A-501, a finales de esa década. En los años 1960, LG lanzó al mercado el primer teléfono de tonos, y actualmente cuenta con industrias de electrónica, química y telecomunicaciones de alcance global (LG, 2023).

El ejemplo de LG Group fue seguido por Hyundai, que pasó de ser una compañía de construcción en 1947 a la industria naval en 1970, con la construcción en Ulsan de uno de los astilleros más grandes del mundo, logrando mantenerse como una exportadora importante de buques de guerra y otros productos industriales regional y globalmente (Hyundai Heavy Industries, 2023). De igual manera, Samsung SHI en 1970 construyó su primer astillero, posicionándose en la actualidad como uno de los principales productores de buques de GNL (Gas Natural Licuado), un recurso vital para la economía mundial (Samsung, 2023).

Estos casos de crecimiento industrial muestran que la inversión en capital físico es parte esencial de la hoja de ruta para el desarrollo económico de una nación. Sin embargo, sin una educación de alta calidad, no se produce un efecto multiplicador. Es en este punto donde las políticas públicas de la República de Corea se enfocaron, a través de sus planes quinquenales de desarrollo económico, que en 2022 celebraron 60 años de implementación ininterrumpida (Yonhap News Agency, 2022).

La tercera clave del éxito surcoreano fue el progreso tecnológico sostenido, impulsado por incentivos de mercado, una fuerte inversión en innovación y el establecimiento de objetivos claros para el desarrollo tecnológico desde la década de 1990.

En lo referente a los incentivos de mercado, Corea del Sur implementó reformas para mejorar el ambiente de negocios, mediante excepciones fiscales, descuentos aduaneros y facilidades para el intercambio de divisas durante las décadas de 1960 y 1970. Estas medidas se enfocaron especialmente en los conglomerados Chaebol (LG, HHI y SHI), con el propósito inicial de promover la investigación doméstica con una proyección global, fomentando la adaptación a la interdependencia económica entre Estados. Además, se consideró la variable del tiempo en la elaboración de políticas públicas sobre patentes, derechos de autor, programas computacionales y otros activos intangibles, asegurando que estas normativas no obstaculizaran el crecimiento tecnológico ni la apertura de

nuevos productos de exportación (Kim, 1997). Gracias a estas iniciativas, Corea del Sur logró posicionarse en las grandes ligas del comercio mundial. Un claro ejemplo son los datos del Banco Mundial de 2018, que ubicaron a Corea del Sur en el primer puesto en cumplimiento de contratos; segundo en acceso a electricidad; cuarto en facilidades para hacer negocios; quinto en resolución de insolvencias, y noveno en la facilidad para iniciar una empresa (Santacreu y Zhu, 2018).

Además, el gasto en innovación en Corea del Sur tomó una trayectoria firme desde principios de los años 1960, con apoyo estatal, pero con un enfoque neoliberal a largo plazo para hacer de su industria una competidora global. Los surcoreanos entendieron que sin competencia no hay desarrollo y perdieron el miedo al reto del mercado internacional.

Los datos presentados en la tabla 1 evidencian que, a principios de 1980, solo se invertía el 0,81 % del PIB surcoreano en investigación y desarrollo, con una participación del Gobierno correspondiente al 55 % y del sector privado del 45 %, 662 organizaciones de investigación y 20.718 investigadores. Para 1992, la inversión había aumentado al 2,17 % del PIB, con una participación gubernamental del 18 % y privada del 82 %, lo que confirma la visión neoliberal del Estado en el crecimiento económico a largo plazo, en el que la participación gubernamental disminuyó y el impulso del sector privado se volvió vital para consolidar este modelo.





Entre 1980 y 1995, se establecieron centros de investigación de las industrias Chaebol en el extranjero para mantener la vigilancia tecnológica, adelantarse a los desarrollos de innovación global y promover a sus investigadores e ingenieros en centros de innovación como Silicon Valley en Estados Unidos, Japón y el Reino Unido, entre otras potencias económicas y tecnológicas (Kim, 1997).

**Tabla 1.** Gastos en I+D en Corea del Sur

	Participación Gastos en I+D		Organizaciones de Invest. (Número)	Investigadores (Personas)	
	I+D/PIB (%)	Gobierno (%)			Privado (%)
1981	0,81	55	45	662	20718
1982	0,88	50	50	860	28448
1983	1,01	34	66	1080	32117
1984	1,19	28	72	1143	37103
1985	1,48	25	75	1291	41473
1986	1,77	23	77	1682	47042
1987	1,87	25	75	1864	52783
1988	1,94	21	79	2018	56545
1989	1,99	20	80	2077	66220
1990	1,95	19	81	2155	70753
1991	2,01	20	80	2351	76252
1992	2,17	18	82	3106	86764

Fuente: tomado de Kim (1997).

Aclarando que los incentivos de mercado y la inversión en tecnología fueron la cuota inicial para desencadenar la investigación y el desarrollo, los gobiernos surcoreanos, desde la dictadura militar de Park Chung-hee, pasando por la democratización de su modelo político con la elección popular de Roh Tae-woo, junto con los empresarios, comprendieron que la innovación debía responder a una dirección estratégica con objetivos claros, los cuales debían ser descritos en una política pública para movilizar los campos de poder de la nación.

Mediante la política pública denominada Proyecto Nacional Altamente Avanzado (HAN, *Highly Advanced National*), se establecieron siete proyectos de innovación, con el fin de desarrollar tecnológicamente las industrias de telecomunicaciones, sistemas informáticos, textiles, petroquímica, maquinaria y microelectrónica, con el objetivo de catapultar al país a ser pionero en avances científicos para el desarrollo de la sociedad. Un ejemplo de lo mencionado fue el proyecto de desarrollo de circuitos integrados de ultra gran escala, con la producción de circuitos de 256 megas DRAM (Dynamic Random-Access Memory) antes de 1996 y la producción de circuitos de 1 giga antes del 2000 (Kim, 1997), así como metas puntuales, definidas y con un límite de tiempo para el logro de sus objetivos.

En síntesis, el milagro surcoreano se debió a la importancia del sueño de convertirse en una nación próspera que concibieron sus líderes políticos tras el armisticio con Corea del Norte<sup>10</sup> en 1953, comprendiendo que para transformar su discreta economía agrícola —que los situaba como uno de los países más pobres del planeta, incluso más pobre que Colombia—, debían apostar al incremento de la productividad como ingrediente esencial para su crecimiento a largo plazo, promoviendo políticas públicas que impulsaran de manera integrada su capital humano, físico y tecnológico.

### El suroccidente colombiano (Pacífico nariñense), oportunidad de desarrollo económico

El suroccidente colombiano, específicamente Nariño, se caracteriza por una red hidrográfica dominante (ver figura 5) y dos ambientes principales dentro de su territorio de 31.506 km<sup>2</sup>. El primero, conocido en la región como la sierra, se distingue por ser la zona donde finalizan los Andes, que llegan desde el sur del continente y, desde este departamento en Colombia, se dividen en tres ramificaciones: occidental, central y oriental. El segundo ambiente, conocido como el Pacífico nariñense, se extiende desde el final de las estribaciones montañosas hasta la línea de costa, abarcando más del 50 % del territorio continental. Sin embargo, esta zona geográfica no incluye los 94.121 km<sup>2</sup> de territorio oceánico (ver figura 6), ubicado frente a sus 394 km de litoral, que se extiende desde Punta Guascama hasta la desembocadura del río Mataje, en el límite marítimo con Ecuador (Dirección General Marítima [DIMAR], 2018), un territorio que debe ser aprovechado.

**Figura 5.** Departamento de Nariño



Fuente: IGAC (2023).

10 Creado para asegurar el cese total de las hostilidades y de los actos de fuerza armada en la península de Corea hasta que se alcance un acuerdo de paz definitivo.



Figura 6. Jurisdicción Capitanía de Puerto de Tumaco



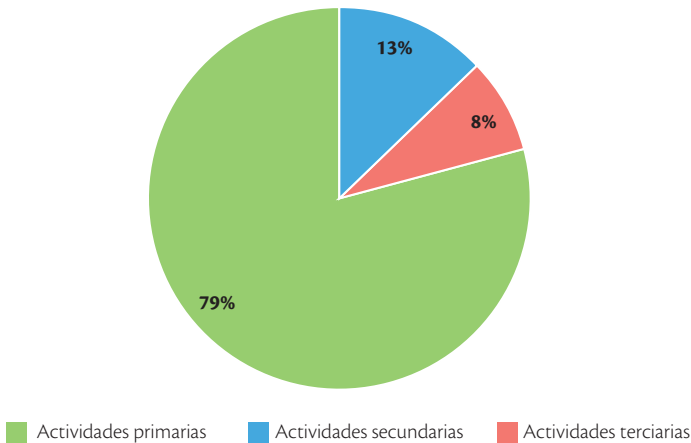
Descritas las características generales del territorio en estudio, el siguiente paso verifica los datos tanto de población como los indicadores económicos de interés en la búsqueda de economías lícitas con vocación internacional. Así, el censo nacional de población y vivienda de 2018 mostró que Nariño cuenta con 1.630.592 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2018), con los cuales el departamento exhibió en 2022 un PIB de 14.493 mil millones de pesos, apenas el 1,5 % del PIB nacional. Esto contrasta con Bogotá, que aportó el 24,4 %, Antioquia con el 15,1 % y Valle del Cauca con el 9,6 % (DANE, 2023). Adicionalmente, estas cifras incluyen el aporte de los enclaves productivos<sup>11</sup> en su fase agrícola e industrial, que en 2021 representaron el 0,42 % del PIB nacional (DANE, 2022). Sin embargo, la maximización de este sector reside en la comercialización, que permea las actividades económicas legales dentro del desarrollo económico de la región. Un ejemplo de esto es lo ocurrido años atrás en el municipio de Barbacoas, donde el consumo de combustible pasó de 1.977.029 galones<sup>12</sup> en 2015 a 3.393.244 en 2017, siendo esta cifra relevante para explicar el aumento de las hectáreas cultivadas con coca, al pasar de 1330 en 2015 a 3359 en 2017 (FGN, 2020, p. 36), lo que evidencia la absorción de actividades legales en el modelo ilícito del narcotráfico.

11 Aproximadamente el 40 % de los enclaves productivos nacionales están en el departamento de Nariño.

12 La gasolina es uno de los insumos para la producción de clorhidrato de cocaína.

El análisis se profundiza desagregando los indicadores económicos hacia Tumaco, considerado el *heartland* del Pacífico nariñense. Se observa que la participación del municipio en el valor agregado departamental es del 12,0 %, siendo superado solo por Pasto, que alcanza el 39,4 % entre los 64 municipios que conforman el departamento (DANE, 2023). No obstante, al analizar la participación en las actividades económicas, se evidencia que el 13 % corresponde a actividades primarias<sup>13</sup>, el 8 % a actividades secundarias<sup>14</sup> (incluyendo la industria) y el 79 % a actividades terciarias<sup>15</sup>, reflejando que la mayor parte de la economía se destina al consumo y no a la producción (ver figura 7).

**Figura 7.** Valor Agregado Grandes Actividades Económicas



Fuente: tomado de la base de datos: Cuentas Nacionales (DANE, 2023).

Con los datos obtenidos y continuando el enfoque en Tumaco, se identificaron empresas fuertes como Palmas de Tumaco S.A., en el sector de la palma de aceite; Pescados y Mariscos del Pacífico Ecomar Tumaco S.A.S. Zomac, con la Sociedad Portuaria Puerto Hondo S.A. en el sector pesquero; y, en lo referente a los combustibles fósiles, CENIT Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S. y Petrodecol Petróleos y Derivados de Colombia S.A. Estas empresas fueron entrevistadas mediante un cuestionario que buscaba responder la pregunta: ¿cuál puede ser la proyección de exportación regional en tres grandes sectores económicos —la agroindustria oleaginosa de la palma de aceite, el sector pesquero y los hidrocarburos—, sin desconocer otras oportunidades como el cacao, la pimienta negra o el turismo? A partir de la realidad empresarial en la zona, se hizo una aproximación tomando como referencia el modelo surcoreano en el impulso

13 Actividad Económica Primaria: agricultura y extracción de minerales.

14 Actividad Económica Secundaria: industria

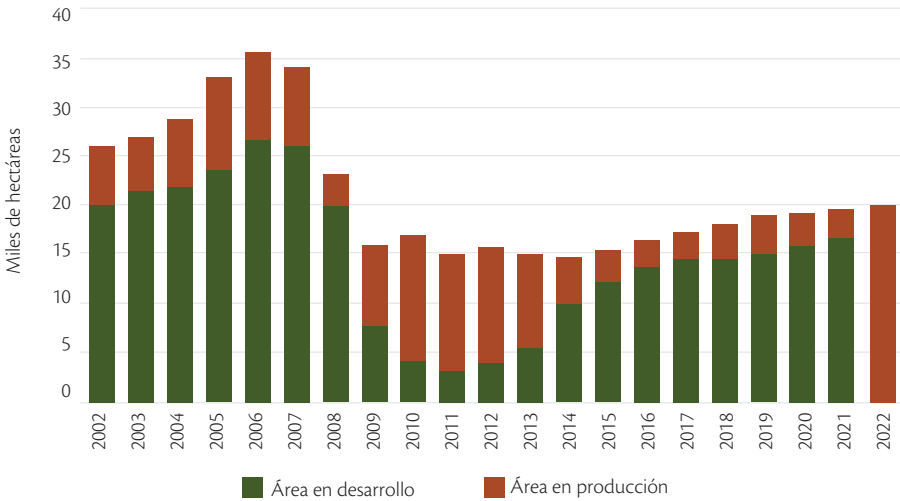
15 Actividad Económica Terciaria: servicios públicos, comercio, banca, entretenimiento, recreación, entre otros.



de conglomerados empresariales para el crecimiento económico a largo plazo, incentivando el pensamiento disruptivo como política pública.

En el caso de la industria oleaginosa de la palma de aceite, la evolución histórica de los cultivos ha tenido un rendimiento irregular en el suroccidente del país, con su punto más alto en 2006, cuando se sembraron más de 35.000 hectáreas, y su punto más bajo en 2011, con menos de 15.000 hectáreas cultivadas (Fedepalma, 2023). De estas, menos de 3000 estaban en edad de producción (ver figura 8), debido a los efectos de la enfermedad de la pudrición del cogollo que, entre 2006 y 2007, afectó a 36.000 hectáreas (Monterrosa, 2014).

**Figura 8.** Evolución histórica del área sembrada con palma de aceite en la zona suroccidental



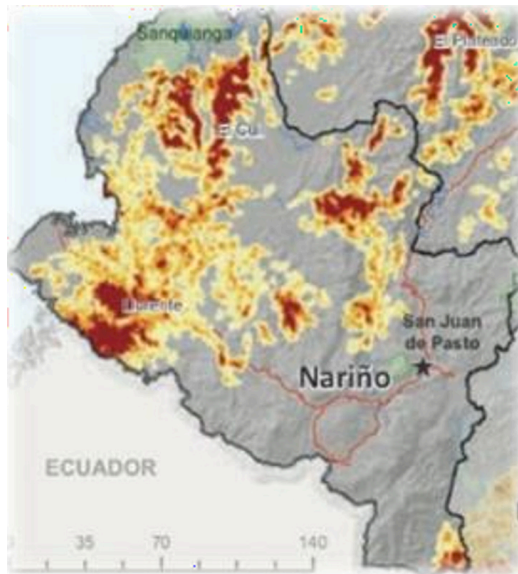
No basta con analizar las hectáreas sembradas de palma de aceite para crear un pensamiento disruptivo. Es necesario comparar la localización geográfica de los cultivos de palma (figura 9) con el informe de monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos (figura 10), lo que sugiere que la expansión de cultivos de palma representa una oportunidad de sustitución. Esta afirmación se sustenta en la topografía y condiciones climáticas del Pacífico nariñense, como se observa en la figura 5, donde la ubicación en el trópico, las altitudes máximas de 500 metros, los terrenos con pendientes menores a 15°, los suelos planos o ligeramente ondulados bien drenados, las temperaturas entre 22 °C y 33 °C, una luminosidad superior a 1500 horas al año, con pluviosidad recurrente y una humedad relativa del 80% (Mariño, 2017, p. 30), crean condiciones óptimas para que este cultivo lícito prospere. Sin embargo, la figura 10 demuestra que esta zona está siendo aprovechada por los grandes narcotraficantes para inundar las tierras con cultivos de coca.

**Figura 9.** Plantaciones Palma de Aceite



Fuente: Fedepalma (2023).

**Figura 10.** Densidad de cultivos de coca



Fuente: UNODC (2022).



Si bien es cierto que existe una gran oportunidad de sustitución, el verdadero valor agregado no está solo en cultivar y extraer el aceite de palma; es necesario transformar la materia prima. En la entrevista con Palmas de Tumaco, se identificó que la empresa solo comercializa su producto dentro del país —en Facatativá, Barranquilla y Santa Marta— y que espera comenzar su exportación a Latinoamérica, África y Europa próximamente (Pedreira, 2023). Sin embargo, al final, sigue siendo materia prima. La apuesta en este escenario debe centrarse en la transformación de la materia prima en productos alimenticios o de aseo, estableciendo laboratorios de producción en la región que generen una nueva economía de mercado con visión exterior, como hizo la empresa surcoreana Lucky Chemical Co., Ltd. en 1947 con su crema facial.

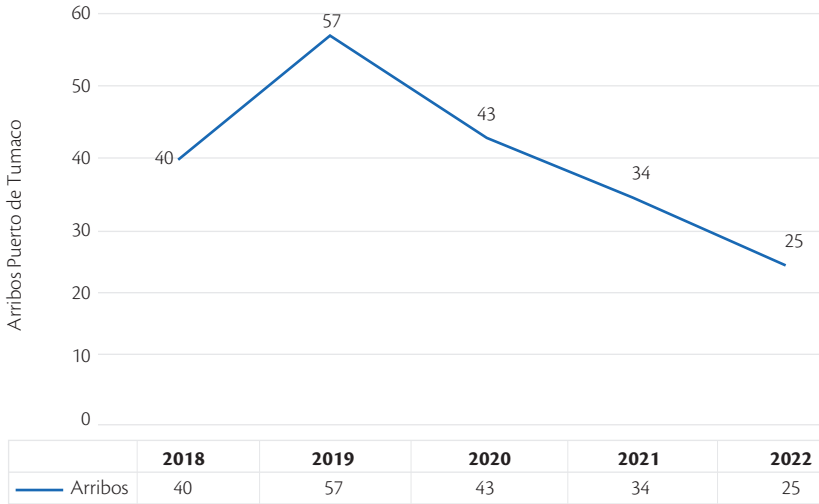
El sector pesquero (atún y camarón) también puede ser otra vía para pensar en una política pública disruptiva desde lo económico. Como muestran los datos (ver figura 11), el arribo de barcos pesqueros internacionales en los últimos cinco años presenta un promedio anual de 39,8 con una tendencia a la baja. Desagregando los datos de la motonave Gran Roque en 2022, se identificó que, en una sola faena, reportó la captura de 1565 toneladas de atún, con un valor comercial de 1.017.250 dólares. Al aplicar esta cifra a los 25 barcos reportados en 2022, se puede estimar una captura total de 39.125 toneladas de atún, con un valor aproximado de 24.435.250 dólares, equivalente a 101.527 millones de pesos, tasado a la TRM<sup>16</sup> de ese año (Banrep, 2023). A pesar de este aporte considerable al cálculo del PIB de Nariño, ninguna de estas materias primas capturadas ingresa actualmente a la economía del país.



---

16 La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

**Figura 11.** Arribos internacionales pesqueros bandera extranjera



Fuente: elaboración propia a partir de los datos suministrados en SITMAR, DIMAR (2023).

Adicionalmente, Tumaco cuenta con un puerto pesquero inoperativo: la Sociedad Portuaria Porto Hondo S.A., que posee infraestructura y maquinaria adecuadas para la transformación del atún, como bodegas de procesamiento, refrigeración, cámaras de conservación, túnel de congelación y un laboratorio para la elaboración de productos terminados con calidad de exportación (Sociedad Portuaria Puerto Hondo S.A., 2013), desaprovechando así su infraestructura para esta actividad y el comercio exterior.

Aparte de la pesca de atún, que es una especie migratoria, la región cuenta con dos grandes bancos de pesca, Tumaco y Pasacaballos (ver figura 12), y con el cultivo de camarón en el territorio manglar-continental. En cuanto a la empresa del camarón, por ejemplo, Ecomar Tumaco S.A. Zomac comercializa su producto nacionalmente —Cali, Pasto, Bogotá, Pereira, Medellín—, y al ser interrogada sobre su vocación exportadora, se extrajo la siguiente respuesta: “Necesitamos una salvaguarda para la industria pesquera acuícola; ... y gestionar los recursos necesarios para priorizar la construcción del puerto de aguas profundas en Tumaco” (Rosas, 2023). Esta necesidad es similar a los retos de infraestructura que enfrentaba Corea del Sur en la década de 1950, los cuales fueron superados mediante políticas públicas disruptivas.



**Figura 12.** Banco de camarón aguas profundas



Fuente: Invemar (2021).

Por último, se analizará el sector de hidrocarburos. Como se mencionó previamente, se encuentra Cenit, que en la entrevista se mostró apático respecto a la transformación de materias primas y a una ambición exterior, declarando: “Cenit es una empresa dedicada exclusivamente al transporte y la logística de hidrocarburos, por lo tanto, no es relevante para nuestro negocio apostar a productos transformados con vocación de exportación” (Moreno *et al.*, 2023). Esta respuesta no sorprende, dado que Cenit es la empresa subsidiaria de Ecopetrol encargada de operar el Oleoducto Transandino (OTA)<sup>17</sup>, quedando pendiente explorar con la empresa estatal otras posibilidades. En el caso de Petrodecol, su representante legal se pronunció al afirmar: “Se requiere formar una base productiva constante y tecnificada que garantice condiciones de producción y características mínimas de parámetros estandarizados para la exportación de productos de manera sostenida” (Tarquino, 2023), una declaración ambiciosa que invita a pensar disruptivamente en una política pública que incentive el comercio exterior mediante la creación de conglomerados industriales.

<sup>17</sup> Transporta el petróleo desde Orito, Putumayo, hasta el puerto de Tumaco.

Con base en la indagación anterior, el modelo surcoreano podría aplicarse al Pacífico nariñense mediante la creación de conglomerados empresariales, que contribuirían al crecimiento económico a largo plazo, basado en políticas públicas de educación<sup>18</sup>, infraestructura<sup>19</sup>, investigación y tecnología con un enfoque territorial, acompañadas de planes quinquenales con visión a 50 años. Es recomendable que la política incluya un enfoque gradual, comenzando con medidas proteccionistas durante los primeros 10 años y avanzando hacia la liberalización del mercado en busca de competitividad internacional.

A pesar de estas propuestas, las empresas entrevistadas manifestaron tener actualmente demandas relacionadas con la seguridad, particularmente en aspectos como el robo de producto, invasión de terrenos, hostigamientos, intimidación y restricciones a la libre locomoción. Por tanto, esta política pública debe estar acompañada de una estrategia militar que supla las necesidades de seguridad con capacidades reales de respuesta en la lucha contra el narcotráfico y los grupos violentos que buscan reemplazar al Estado en el territorio.

### Concepto estratégico en el desarrollo de capacidades militares en el suroccidente colombiano

Relatado el milagro asiático e identificadas las actividades económicas legales del Pacífico nariñense, es perentorio reafirmar que la seguridad es la base del bienestar poblacional y del crecimiento a largo plazo que se propone. Frente a lo anterior, la experiencia y la evidencia arrojan estudios, como el informe de *Crisis Group*, que cuestiona si “[El] Estado [colombiano] puede brindar los servicios que los grupos armados [ilegales] pretenden brindar (...) [la] protección, [el] mantenimiento de las economías... y [la] resolución de disputas locales (...) [al final, la] legitimidad de la comunidad” (*Crisis Group*, 2017, pp. 17, 25).

Responder a las demandas locales de seguridad obliga a pensar en grande, sobre todo si se toma como referencia al tigre asiático. Por ello, entender la posición geopolítica de Tumaco permite vislumbrar el desarrollo de capacidades militares necesarias para proteger el comercio exterior que se desea crear en la región. Se reconoce que “es necesario traer (...) artículos de primera necesidad (...) en barcos (...) que regresarán llevando a cambio los productos del país” (Mahan, 1987, p. 26), lo cual reafirma el análisis desa-

18 Se debe enfocar la educación de la población del Pacífico nariñense hacia las apuestas productivas de los conglomerados, calificando la mano de obra a desempeñarse en las actividades industriales y sus nodos de valor, buscando el bilingüismo del idioma inglés, conectándose a la ciencia y la economía globalizada.

19 Tumaco cuenta con un puerto profundo natural de 32 metros todo el año sin necesidad de dragado y que se encuentra a 2300 metros del sector continental (Ecopetrol, 2018), en contraste con Puerto Antioquia, que el muelle queda a 3800 metros del continente (Puerto Antioquia, 2023), siendo aproximadamente el doble de infraestructura a construir para conectar con el continente, y con apenas una profundidad 16,3 metros (Wärtsilä, 2023) necesitando dragado recurrente.



rollado sobre el crecimiento surcoreano desde 1950 hasta la actualidad. Ese comercio exterior soñado puede materializarse mediante las Líneas de Comunicación Marítima y Aérea (LLCCMM) de la zona. Sin embargo, actualmente, estas LLCCMM (ilegales) están representadas por las embarcaciones del narcotráfico (ver figura 2). Por ello, el control del mar, como lo denomina Corbett (1911)<sup>20</sup>, es esencial para negar su uso al adversario y vigilar el acontecer cotidiano costero<sup>21</sup>

Influenciada por el pensamiento corbettiano, desde 2018 la Armada de Colombia ha liderado la Campaña Naval Orión, junto con varios países, con el objetivo de “desarticular las redes transnacionales del narcotráfico y los delitos conexos (...) como parte de una estrategia de cooperación” (FGN, 2020, p. 46), obteniendo grandes resultados año tras año. Sin embargo, este éxito operacional necesita estar más vinculado con el objetivo político de una economía de mercado real, como lo establece la nueva Política Nacional de Drogas (ver figura 13), y no debe desligarse de ese propósito superior (Clausewitz, 1976).

Figura 13. Líneas Estratégicas de la Política Nacional de Drogas 2023-2033



Fuente: Presidencia de Colombia (2023).

20 Sir Julian Corbett fue un abogado, destacado historiador naval y geoestratega británico de finales del siglo XIX y principios del XX, cuyos trabajos ayudaron a dar forma a las reformas de la Real Marina Británica de esa época.

21 El profesor Geoffrey Till, director del Centro de Política Marítima Corbett, en su libro *Seapower: A Guide for the Twenty-First Century*, describe los cuatro atributos históricos del mar, uno de los cuales es el mar como medio de comunicación. En este caso en particular, el Pacífico nariñense es de suma importancia, toda vez que es la carretera internacional que tiene esta región para poder exportar sus productos legales actuales o futuros.

Ahora bien, la estructura de la fuerza debe considerar que el enemigo en el nivel operacional no es abstracto, es real, y debe mantenerse en mente para identificar las capacidades críticas (en adelante, CC) que permitan atacar su centro de gravedad (CoG) (CMOW, 2017).

La identificación de estas CC guiará la selección de los activos militares-terrestres, navales o aéreos, enmarcada en el ciclo de fines, estrategia, medios y riesgos, influenciado por las restricciones de recursos y el ambiente de seguridad, según el modelo Bartlett de planeación de fuerza, que utiliza una aproximación *top-down* (Bartlett, 1985). Bajo este modelo, se pretende impulsar el Plan de Desarrollo Naval 2042, concebido mediante escenarios prospectivos del modelo Godet (ARC, 2020, p. 11).

No obstante, este plan corre el riesgo de perder su propósito, ya que “el mundo es impredecible, cobra vida propia y tiende a ser retrospectivo” (Bartlett *et al.*, 1995, p. 125). Por tanto, el concepto estratégico de fuerza a desarrollar deberá incluir la visión política y definir cómo la organización militar afrontará los múltiples retos de seguridad, protegerá a los ciudadanos y degradará el narcotráfico, brindando así la seguridad necesaria para la creación de un mercado legal en la zona (CJCS, 2016).

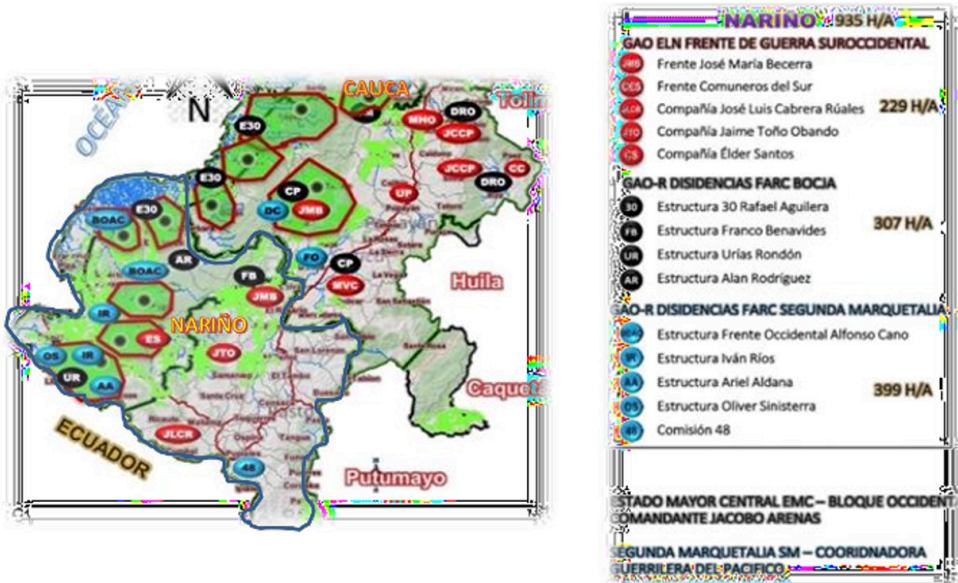
En consecuencia, se analizarán los retos actuales del Comando Conjunto No. 2 del suroccidente del país (CCON2). El balance del dominio terrestre a octubre de 2023 muestra la existencia de cinco enclaves productivos en los municipios de Tumaco, El Charco, Olaya Herrera, Barbacoas y Roberto Payán, con algunos cultivos menores de coca en la sierra, para un total de 59.746 hectáreas sembradas (Ministerio de Justicia, 2023).





Paralelamente, el informe de monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos de 2021 registra que, nacionalmente, estos se encuentran en promedio a 9 km de los centros poblados (UNODC, 2022, p. 74). Sin embargo, en este caso, las cabeceras municipales están rodeadas, lo que ha producido una disputa territorial por el control del negocio entre el GAO-ELN, el GAO-R Disidencias FARC-EMC Bloque Occidental Jacobo Arenas y el GAO-R Disidencias FARC Segunda Marquetalia. Se prevé que el GAO-ELN intente disputar la planicie nariñense con el EMC y la Segunda Marquetalia, quienes ya están en confrontación por los enclaves fronterizos con Ecuador y el Parque Nacional Natural (PNN) Sanquianga (Ministerio de Justicia, 2023). Adicionalmente, esta fuente asegura que son 935 hombres en armas (ver figura 14).

Figura 14. Enclaves productivos



78

Enclave Productivo    H/A Hombres en Armas

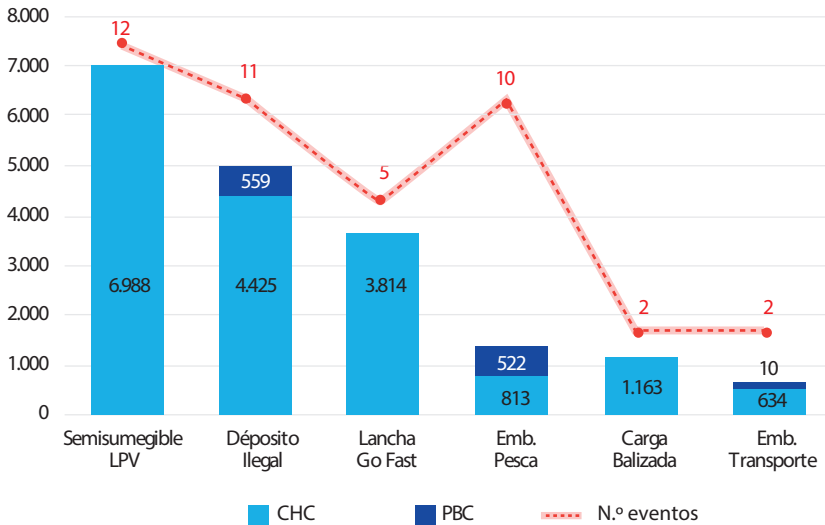
Fuente: CCON2 (2023).

El dominio marítimo presenta al Parque Nacional Natural Sanquianga como la zona preferida para el tráfico de cocaína mediante semisumergibles<sup>22</sup> (ver figura 15), por encima

22 Artefactos navales con propulsión propia y con más del 70 % de su estructura sumergida, diseñados sin el cumplimiento de estándares de seguridad legales, para el trasporte de clorhidrato de cocaína desde el PNN Sanquianga hasta los países de Centroamérica o los Estados Unidos.

de las embarcaciones *go-fast*<sup>23</sup>, la contaminación de contenedores o barcos (DICOD, 2023).

**Figura 15.** Incautaciones por modalidad año 2018 al 2022 PNN Sanquianga



Nota: la gráfica muestra la cantidad de eventos por modalidad representada en una línea roja y la cantidad incautada de estupefacientes por cada modalidad.

Aeroespacialmente, el narcotráfico en el suroccidente colombiano ha sido discreto durante el último lustro (ver figura 16), con un promedio de apenas 21 trazas por año (ver figura 17)<sup>24</sup>. No obstante, la vigilancia, el reconocimiento y la supervisión aérea continental han sido valiosos para mantener actualizado el panorama operacional terrestre<sup>25</sup>.

23 Embarcaciones tipo lancha que superan los 40 nudos de velocidad y son usadas para el transporte de drogas ilícitas desde el PNN Sanquianga hasta los países centroamericanos y los Estados Unidos.  
 24 Esta fue la máxima información que pudo ofrecer la Fuerza Aérea Colombiana, debido a la sensibilidad de los datos, por eso se complementó la apreciación con el informe de pistas aéreas ilegales que elaboró la Fiscalía General de la Nación en la presentación de su Estrategia Disruptiva contra el Narcotráfico 2.0.  
 25 Gracias a esta capacidad de la Fuerza Aérea Colombiana, el CCON2 logró detectar los campamentos establecidos en el cañón del Micay del suroccidente del país y permitió adelantar la actual operación TRUENO 2023.



**Figura 16.** Variables de riesgo para el tráfico de clorhidrato de cocaína desde Colombia



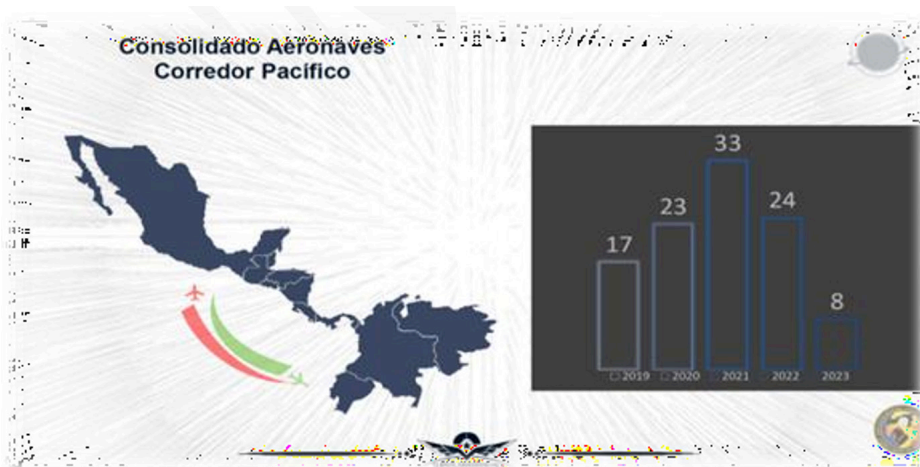
Rutas Priorizadas por la fiscalía general de la Nación debido a su importancia geoestratégica.

- Ruta 1: Zona Norte
- Ruta 2: Catatumbo
- Ruta 3: Golfo de Urabá – Chocó
- Ruta 4: Llanos Orientales
- Ruta 5: Amazonas
- Ruta 6: Pacífico Sur-Tumaco-Buenaventura

Se observa que en el sector del pacífico nariñense se registra sólo una pista aérea en contraste de zonas como la Norte, Catatumbo y Llanos Orientales que si presentan gran densidad de estas pistas ilegales.

Fuente: FGN (2020, p. 42).

**Figura 17.** Trazas de Aeronaves Ilegales Pacífico colombiano 2019 - 2023



Fuente: FAC (2023).

En el dominio del ciberespacio, las organizaciones narcotraficantes explotan las redes sociales para ejercer el comando y control (C2) sobre todas las actividades relacionadas con este flagelo, además de intentar infiltrar o penetrar nuestros sistemas C2. Sin embargo,

desde las operaciones militares aún no se han desarrollado acciones concurrentes propias en este ámbito.

Una vez descrita la inteligencia conjunta desde el nivel operacional<sup>26</sup>, se propone, tomando como ejemplo el éxito surcoreano y el mercado legal explorado, el siguiente concepto estratégico: el CCON2 ofrecerá un ambiente de seguridad en el área de influencia de Tumaco (Pacífico nariñense), que permita establecer las condiciones necesarias para el crecimiento de los conglomerados industriales que se crearán, incluyendo los territorios a utilizar, los laboratorios o fábricas a construir y la protección de las LLCCMM, como respuesta a la política pública de crear mercados de exportación. Para ello, se diseñará una fuerza militar conjunta capaz de actuar en un ambiente operacional de alta amenaza, minimizando el riesgo de perder los costosos activos militares asignados, atacando el centro de gravedad (CoG)<sup>27</sup> operacional del narcotráfico, identificado en los centros poblados más cercanos a los cultivos ilícitos. Se desplazará a la criminalidad organizada, evitando el desplazamiento forzado y el despojo de tierras. De este modo, los conglomerados industriales se expandirán y traerán educación, trabajo, innovación y bienestar a las áreas intervenidas, en conjunto con las instituciones del Estado, creando el mercado legal esperado. Así se alcanzará el objetivo estratégico de "asfixia"<sup>28</sup> y el objetivo político de "oxígeno"<sup>29</sup>.

Para esta Campaña Militar Conjunta<sup>30</sup>, el principal esfuerzo se desarrollará desde el dominio marítimo, con el lanzamiento de operaciones militares proyectadas hacia el territorio mediante activos aeronavales con capacidad de despegue y aterrizaje vertical y horizontal, que puedan movilizar equipos, medios y organizaciones militares, tanto de la Fuerza Pública como de organizaciones estatales y no estatales. Estas operaciones se realizarán de manera conjunta, coordinada e interagencial, con un mínimo de 25 personas equipadas o una capacidad de carga útil mínima de 12.500 libras. El radio de acción deberá ser de al menos 350 millas náuticas, con una velocidad de crucero mínima de 250 nudos, y capacidad de reabastecimiento en el aire. Además, los sensores deberán tener capacidad de búsqueda visual, electromagnética y acústica para detectar embarcaciones

26 La preparación de la inteligencia conjunta del ambiente operacional es un proceso analítico para definir las áreas de interés, las características geográficas, políticas y económicas de esas áreas, el impacto de los factores operacionales de fuerza, espacio y tiempo, y su interacción en el teatro de operaciones definido. Por último, incluye la evaluación del adversario, lo que permite deconstruir el centro de gravedad del enemigo a amenazar, mediante la identificación de capacidades críticas, sus requerimientos críticos y, por ende, sus vulnerabilidades críticas susceptibles de ser atacadas para la consecución del objetivo impuesto a la Fuerza Conjunta (USNWC, 2013, pp. 1-1; 1-26).

27 El centro de todo poder o movimiento, del que todo depende. Ese es el punto en contra del cual todos nuestros enemigos deberían dirigirse (Clausewitz, 1976, pp. 595, 596), en el caso del propio, el que debemos atacar del adversario.

28 Línea Estratégica de ASFIXIA: Afectación a los Actores Estratégicos y de Alto Valor del Sistema del Narcotráfico (Presidencia de Colombia, 2023, p. 42)

29 Línea Estratégica de Oxígeno: Tránsito a Economías Lícitas en Zonas Rurales y de Manejo Especial.

30 Método de empleo de fuerzas de combate, en la cual se sincronizan y coordinan operaciones mayores (USNWC, 2015, p. 2)



de bajo perfil, semisumergibles o sumergidas, y contar con la capacidad de explotar el ciberespacio.

Estos activos aeronavales deberán estar respaldados por plataformas navales capaces de embarcarlos, lanzarlos, recuperarlos, resguardarlos y mantenerlos hasta el nivel técnico, con capacidad para operar cinco aeronaves por plataforma. La plataforma naval deberá transportar al menos tres Unidades de Reacción Rápida de Guardacostas para interdicción marítima, cinco Unidades Fluviales de Infantería de Marina para infiltración fluvial, y contar con el alojamiento necesario para sus operarios. Asimismo, deberá transportar medios marítimos, fluviales, aéreos y submarinos autónomos y/o semiautónomos, con espacios C2 que desarrollen las tareas de vigilancia, reconocimiento y supervisión (en adelante VRS) para mantener el panorama operacional (Wirtz *et al.*, 2022, p. 181) como complemento a la capacidad de la FAC<sup>31</sup> en VRS. Además, podrá transportar un Batallón de Infantería de Marina y de Ejército expedicionario para consolidar la acción táctica, así como a 40 personas adicionales de organismos estatales y no estatales, e incluir una capacidad hospitalaria de Atención Primaria en Salud<sup>32</sup>. Por último, deberá contar con capacidades C2 para el CFC<sup>33</sup> y de defensa de punto multidominio ante ataques deliberados o imprevistos, con un sostenimiento mínimo de 90 días y capacidad para almacenar más de 300.000 galones de combustible para los activos navales, fluviales, aéreos y militares embarcados.

Para asegurar el ciclo operacional, se deberá contar con tres plataformas navales que permitan realizar entrenamiento, mantenimiento y garantizar el bienestar. En consecuencia, se requiere la modernización de la Base Naval ARC Bahía Málaga para que sea el puerto base. Al final, las capacidades militares desplegadas sobre los enclaves productivos crearán el ambiente de seguridad necesario para desarrollar la política de crecimiento económico, desplazando al narcotráfico de la región.

## Colombia no es Corea del Sur y los mediados del siglo XX son diferentes al actual siglo XXI

La disertación puede ser cuestionada desde perspectivas etnogeográficas, históricas y desde los valores universales del sistema internacional. En primer lugar, desde lo etnogeográfico, la sociedad coreana de 1960, cuando comenzó su crecimiento económico a largo plazo, era cohesiva debido a su homogeneidad racial, el pequeño tamaño de su territorio continental y su conjunto distintivo de valores sociales (Koo, 2023). Sin embar-

31 El Gobierno propone que la Fuerza Aérea Colombiana cambie su nombre a Fuerza Aeroespacial Colombiana. Esta iniciativa requiere una enmienda constitucional.

32 Unidad de Atención Primaria en Salud: debe contar con servicios profesionales de la salud básico en medicina, enfermería jefe y auxiliar, odontología, psicología y fisioterapia.

33 Comandante Fuerza Conjunta.

go, en el caso colombiano, la diversidad étnica del territorio podría ser un obstáculo para que los conglomerados industriales propuestos progresen, ya que el Pacífico nariñense presenta una pluralidad de comunidades —negras, indígenas, consejos comunitarios, colonos y empresarios— que exhiben una variedad de valores culturales e intereses que podrían ser antagonistas. Además, Colombia cuenta con la Ley 70 de 1993, que reconoce a las comunidades negras la propiedad colectiva de tierras en el Pacífico (Congreso de Colombia, 1993), y con el Decreto 2353 de 2019, que reglamenta la Consulta Previa, con el “objetivo (...) de intentar lograr el consentimiento de las comunidades indígenas y tribales sobre los proyectos (...)” (Colombia, 2019), lo que dificultaría el establecimiento de la industria soñada.

En el aspecto histórico, el desarrollo económico surcoreano se dio en medio de 25 años de dictadura militar bajo Park y Chun, lo que permitió mantener los costos de mano de obra en niveles bajos, haciendo sus productos competitivos en el exterior (Uk *et al.*, 2008). Esta situación es contraria a la de la Colombia actual, donde predomina la democracia, y el sistema presidencialista con alternancia en el poder podría truncar la iniciativa disruptiva de industrialización del Pacífico nariñense. Además, si se profundizara en el desarrollo de capacidades militares, los costos asociados a este tipo de gastos son muy elevados. Como referencia, durante el impuesto al patrimonio en la Política de Estado Comunitario: Desarrollo para Todos, el gasto de la Armada de Colombia representó apenas un 0,53 % del PIB (ARC, 2011, p. 152), y esta propuesta es mucho más ambiciosa, requiriendo una asignación del 2,5 %.

Por último, las dictaduras militares surcoreanas fueron tolerantes con la violación de algunos derechos humanos en su afán por crecer (Uk *et al.*, 2008, p. 3), algo que en la Colombia actual no es aplicable, ya que la legitimidad que demanda la población proviene del cumplimiento de reglas consideradas valores universales. Esto incluye el respeto por el medioambiente, y en nuestra región suramericana estos valores están enmarcados en las amenazas de sequías, incendios forestales, inseguridad del agua, el derretimiento de los glaciares tropicales y el aumento del nivel del mar (Paterson, 2023), problemas asociados a la industrialización. Por lo tanto, se podría argumentar que la propuesta de largo plazo para desplazar el narcotráfico del suroccidente del país es muy difícil de llevar a cabo dentro de un modelo democrático como el colombiano.

### **Colombia sí puede soñar en grande y el suroccidente del país puede ser el camino**

A pesar de la validez que puede alcanzar el contraargumento respecto a los obstáculos etnogeográficos, históricos y de los valores universales para pensar disruptivamente, la posición geopolítica de Tumaco, las economías predecesoras del oro, caucho y madera, la pesca y la fertilidad de los suelos del Pacífico nariñense para el cultivo de palma de aceite desde 1970 (Jimeno, 2016), entre otros factores, demuestran que las condiciones



geomorfológicas presentan un gran potencial. Por ello, la apuesta por industrializar la región con conglomerados empresariales, apoyada en la educación de excelencia para su población y en el desarrollo tecnológico, es posible. Sin embargo, debe estar acompañada por las capacidades militares que garanticen la seguridad demandada, cumpliendo con las reglas de juego, tanto militares como sociales y políticas.

## Conclusión

El milagro asiático se debió a la firme concepción del Gobierno surcoreano de sacar a su población de la pobreza agrícola, impulsando el capital humano, físico y tecnológico, lo que hoy la sitúa como la 13.<sup>a</sup> economía mundial por PIB en 2022, en comparación con Colombia, que ocupó el puesto 44 (Banco Mundial, 2023, p. 1). Frente a esto, el desarrollo de una estrategia político-militar en Colombia debe apuntar a un crecimiento sostenido a largo plazo, siguiendo ejemplos de iniciativas gubernamentales surcoreanas, como la Carta de Educación Nacional de 1968 para reformar el sistema educativo hacia un enfoque más neoliberal que prepare a la fuerza de trabajo; los planes quinquenales de desarrollo económico; y el Proyecto Nacional Altamente Avanzado (HAN, Highly Advanced National) para incentivar el desarrollo tecnológico.

84

La simple sustitución de cultivos no es el camino para desplazar el narcotráfico; el verdadero camino es sustituir “la cadena de valor del narcotráfico: cultivo, producción, distribución, comercialización, consumo” (FGN, 2020, pp. 14-15). La zona de estudio cuenta con empresas legales que pueden aprovechar el territorio, como la industria oleaginosa de la palma de aceite, el sector pesquero y los hidrocarburos, entre otros. Estas industrias representan una oportunidad para sustituir la cadena de valor ilegal por una legal. Por ello, la creación de conglomerados multiplicaría la productividad, lo que debería ser supervisado por el DANE a través del seguimiento del PIB per cápita, la tasa de desempleo y la inflación, como indicadores del crecimiento a largo plazo que desplace la economía del narcotráfico.

Adicionalmente, el centro de gravedad (CoG)<sup>34</sup> operacional del narcotráfico identificado en esta investigación son los cinco enclaves productivos localizados, los cuales deben ser intervenidos para alcanzar el objetivo estratégico de asfixia y el objetivo político de crear un mercado legal que desplace al narcotráfico, atacando así su estrategia de mantener una débil presencia estatal en los centros poblados cercanos a los cultivos de coca. Como menciona Sun Tzu, “la mejor política es atacar la estrategia del enemigo”, lo que constituye la verdadera ofensiva estratégica (Tzu, 1963, p. 77). Es aquí donde esta investigación propone pensar disruptivamente una estrategia político-militar.

---

34 El modelo del Coronel retirado del Ejército de los Estados Unidos Eikmier establece que el centro de gravedad es la fortaleza crítica más importante que tiene el adversario para que alcance sus objetivos (enclaves productivos sin presencia estatal para el narcotráfico), representada en una capacidad militar o no militar.

Por último, la asignación de capacidades militares y su desarrollo se propone a través de un concepto estratégico basado en el modelo Bartlett, con una aproximación de arriba hacia abajo (*top-down*), ya que “solo usamos el escenario actual porque no podemos predecir las decisiones de mañana [...] las decisiones de mañana deberán tomarse en base a la información disponible mañana” (Cal *et al.*, 2016, p. 108). Esta propuesta se enmarca dentro de la metodología de Planeación de Desarrollo de Capacidades del Ministerio de Defensa de Colombia, pero considerando que se requerirá una inversión militar del 2,5 % del PIB.

## Referencias

- Armada de Colombia. (2011). Planeamiento de Fuerza 2030 - Plan de Desarrollo Armada Nacional. Jefatura de Planeación Naval, Armada de Colombia.
- Armada de Colombia. (2020). Plan Naval de Desarrollo 2042. Jefatura de Planeación Naval, Armada de Colombia.
- Banco Mundial. (2023, mayo 5). DataBank. <https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=world-development-indicators#>
- Banco de la República Colombia. (2023, octubre 27). Tasa de Cambio: Banco de la República Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Bartlett, H. (1985). Approaches to force planning. *Naval War College Review*, 37-38, 41, 46-47.
- Bartlett, H., Holman, P. y Somes, T. (1995). The art of strategy and force planning. *Naval War College Review*, 125.
- Cal, C., Di Tella, A., Ganeau, E., Grunschlager, G., y Leal, M. (2016). La cuestión estratégica. Escuela Naval de Guerra, Armada República de Argentina.
- Comando General de las Fuerzas Militares, Comando Conjunto 2 del Suroccidente. (2023). Infografía cultivos ilícitos y grupos armados organizados suroccidente.
- Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instructions. (2016). Guidance for developing and implementing joint concepts.
- Clausewitz, C. v. (1976). *On war*. Princeton University Press.
- Centro Internacional de Análisis e Investigación Contra el Narcotráfico. (2023). Rutas por modalidades Pacífico.
- College of Maritime Operational Warfare. (2017). *Maritime staff reference guide*. U.S. Naval War College.
- Congreso de Colombia. (1993, agosto 31). Ley 70 de 1993. Secretaría del Senado. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0070\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0070_1993.html)
- Corbett, J. (1911). *Some principles of maritime strategy*. Longmans, Green and Co.
- Crisis Group. (2017). Colombia's armed groups battle for the spoils of peace. International Crisis Group.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023, febrero 15). Cuentas nacionales anuales 2021p. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anuales/bol-cuentas-nal-anuales-2021provisional.pdf>



- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022, diciembre 16). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) del enclave de cultivos ilícitos. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/especiales/Boletin\\_enclave\\_ilicitos\\_2021pr.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/especiales/Boletin_enclave_ilicitos_2021pr.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Mapas: Departamento Nacional de Estadística. [https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/52\\_infografia.pdf](https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/52_infografia.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020, enero 28). Perspectivas territoriales de desarrollo económico. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023, mayo 30). Cuentas nacionales: Departamento Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023, marzo 31). Valor agregado y actividades económicas - municipios (2011-2021 provisional). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Dirección contra las Drogas de la Armada de Colombia. (2023). Dinámica del narcotráfico en el Parque Nacional Natural Sanquianga.
- Dirección General Marítima. (2019). Presentación de Comando CP2. Capitanía de Puerto de Tumaco.
- Dirección General Marítima. (2023). Información Sistema de Tráfico Marítimo.
- Dirección General Marítima. (2018, febrero 27). Reglamento Marítimo Colombiano. Resolución DIMAR 135. Ministerio de Defensa Nacional.
- Ecopetrol. (2018). Reglamento de condiciones técnicas de operación del Terminal Marítimo de Tumaco. Ecopetrol, Vicepresidencia de Transporte y Logística de Hidrocarburos, Departamento O&M Sur.
- Fedepalma. (2023, mayo 5). Fedepalma: SISPA. <http://sispaweb.fedepalma.org/sispaweb/default.aspx?Control=Pages/censo2011>
- Fiscalía General de la Nación [FGN]. (2020, febrero 1). Estrategia disruptiva contra el narcotráfico. Biblioteca Casede, Corporación de Análisis de Seguridad con Democracia. <https://www.casede.org/index.php/biblioteca-casede-2-0/criminalidad-1/investigacion-criminal/697-estrategia-disruptiva-contra-el-narcotrafico/file>
- Hyundai Heavy Industries. (2023, junio 16). About us: Hyundai Heavy Industries. <https://english.hhi.co.kr/about/history>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2023, julio 17). Colombia en mapas. <https://www.colombiaenmapas.gov.co/>
- Instituto Nacional de Vías. (2002). Consultoría para el estudio de exploración geotécnica y EIA del canal de acceso a Puerto de Tumaco. Consorcio Ciarquelet-Incoplan-Ingeproyet.
- Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras José Benito Vives de Andrés. (2021, septiembre 21). Información de caladeros de pesca y zonas de mayor abundancia de recursos pesqueros en el Pacífico colombiano.
- Jimeno, R. (2016). De la posesión legítima y pacífica a la ocupación de tierras: El caso de la empresa Palmas de Tumaco 1977-2016. Jimeno Acevedo Restrepo & Asociados S.A.
- Kim, K. (1991, noviembre). Sociocultural factors in the industrialization of Korea. Keough School of Global Affairs. [https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old\\_files/documents/166\\_0.pdf](https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old_files/documents/166_0.pdf)

- Kim, Y. (1997, diciembre). Sociocultural impact on South Korea's industrialization. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/43783504>
- Koo, B. (2023, octubre 21). Sociocultural factors in the industrialization of Korea. United States Agency for International Development. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABM678.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABM678.pdf)
- Krumang, P. (2016). Macroeconomía. Reverté.
- Lee, J.-K. (2001, diciembre). Institute of Education Sciences. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED546633.pdf>
- LG. (2023, junio 16). About us: LG Corporation. <https://www.lgcorp.com/about/history/1>
- Mahan, A. (1987). The influence of sea power upon history. Dover Publications.
- Marine Traffic. (2023, mayo 15). Global ship tracking intelligence. <https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:-70.6/centery:0.7/zoom:5>
- Mariño, L. (2017). Estudio de factibilidad para la siembra de un cultivo de palma de aceite, en la zona central palmera, bajo un modelo de negocios inclusivos. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Bucaramanga. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2113/2017\\_Tesis\\_Laura\\_Juliana\\_Mariño.pdf?sequence=1](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2113/2017_Tesis_Laura_Juliana_Mariño.pdf?sequence=1)
- Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. (2017). Guía metodológica para el diseño de unidades tipo de la Fuerza Pública. Viceministerio de Estrategia y Planeación.
- Ministerio de Defensa. (2018). Resolución Número 7144 de 2018: Modelo de planeación y desarrollo de capacidades de la Fuerza Pública.
- Ministerio de Justicia. (2023, octubre 11). Geodata: Sistema de Información de Drogas de Colombia. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/ODC/Paginas/SIDCO.aspx>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana.
- Monterrosa, H. (2014, marzo 24). Tumaco recuperará área palmera que arrasó la plaga de la PC. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-865991>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023, mayo 5). Naciones Unidas: Conferencias sobre drogas. <https://www.un.org/es/conferences/drug/newyork1961>
- Organización de las Naciones Unidas. (1961, marzo 25). International narcotics control board: 1961 Convention. [https://www.incb.org/documents/Narcotic-Drugs/1961-Convention/convention\\_1961\\_es.pdf](https://www.incb.org/documents/Narcotic-Drugs/1961-Convention/convention_1961_es.pdf)
- Parques Nacionales. (2023, octubre 24). Nuestros parques: Parques Nacionales. <https://www.parquesnacionales.gov.co/nuestros-parques/pnn-sanquianga/>
- Paterson, P. (2023). Resumen de las preocupaciones climáticas para los países de América del Sur. Centro William J. Perry de Estudios Hemisféricos de Defensa.
- Paulsen, A. (2015). Los aportes de Friedrich Ratzel y Halford Mackinder en la construcción de la geografía política en tiempos de continuidades y cambios. *Revista de Geografía Espacios*, 5(71).
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Samsung. (2023, junio 16). About us: Samsung Heavy Industries. [http://www.samsungshi.com/eng/company/info\\_history.aspx#](http://www.samsungshi.com/eng/company/info_history.aspx#)
- Santacreu, A., y Zhu, H. (2018, marzo 20). How South Korea's economy developed quickly. Federal Reserve Bank of St. Louis Blog. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2018/march/how-south-korea-economy-develop-quickly>



- Sociedad Portuaria Puerto Hondo S.A. (2013). Reglamento de condiciones técnicas de operación. Agencia Nacional de Infraestructura.
- Sociedad Portuaria Puerto Hondo S.A. (2019). Reglamento técnico de operaciones. Sociedad Portuaria Puerto Hondo S.A.
- Till, G. (2013). *Seapower: A guide for the twenty-first century*. Routledge.
- Tzu, S. (1963). *The art of war*. Oxford University Press.
- Uk, H., Houncheul, J., Hayam, K., y Okjin, K. (2008, enero). Sociocultural impact on South Korea's industrialization. Digital Commons: School of Law. <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=mscas>
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2022, octubre 1). United Nations Office on Drugs and Crime: Crop monitoring Colombia. [https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/INFORME\\_MONITOREO\\_COL\\_2021.pdf](https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/INFORME_MONITOREO_COL_2021.pdf)
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (1999, abril 16). Documents: USAID from the American people. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDABR330.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDABR330.pdf)
- U.S. Naval War College. (2013). Joint operational planning process workbook.
- U.S. Naval War College. (2015). Maritime staff reference guide. Maritime Staff Operators Course, U.S. Naval War College.
- Wärtsilä. (2023, octubre 25). Wärtsilä Pilot Pro.
- Wirtz, J., Kline, J., y Rusell, J. (2022). A maritime conversation with America. *Orbis*, 181.
- World Bank. (2023, octubre 23). Gross domestic product 2022. [https://databankfiles.worldbank.org/public/ddpext\\_download/GDP.pdf](https://databankfiles.worldbank.org/public/ddpext_download/GDP.pdf)
- Yonhap News Agency. (2022, noviembre 21). General: YONHAP News Agency. <https://en.yna.co.kr/view/PYH20221121130300325>

# Liderazgo estratégico naval: un dinamizador para el desarrollo nacional

Capitán de Navío Steve Fernando Mendoza Moyano<sup>1</sup>

## Resumen

Este artículo explora el papel del liderazgo estratégico naval como un factor clave para el desarrollo de Colombia en el contexto actual, caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA). Se analiza el entorno político y de seguridad del país, afectado por más de 70 años de conflicto armado y los desafíos derivados del cambio de paradigmas políticos y económicos. El liderazgo estratégico en las Fuerzas Militares, particularmente en la Armada de Colombia, se presenta como una herramienta indispensable para garantizar la estabilidad, defender los intereses nacionales y contribuir al desarrollo económico, social y marítimo. Se examinan las competencias, habilidades y características necesarias para ejercer un liderazgo estratégico eficaz, basándose en teorías contemporáneas y estudios de casos exitosos en el ámbito empresarial colombiano. El artículo concluye destacando los retos y oportunidades que enfrenta la Armada en su rol de dinamizador del desarrollo nacional y protector del dominio marítimo del país.

**Palabras claves:** Liderazgo estratégico, Armada de Colombia, desarrollo nacional, conflicto armado, seguridad nacional, Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VICA), política marítima, poder marítimo, Intereses nacionales, desarrollo económico.

## Introducción

El contexto nacional colombiano es dinámico y está afectado por diferentes variables, principalmente relacionadas con la política y la seguridad nacional. Colombia tiene un sistema de gobierno presidencialista, donde el presidente es el "Jefe del Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa", como lo indica el artículo 189 de la Constitución de Colombia (Constitución Política de Colombia, 1991). Este sistema se basa en la independencia entre poderes, lo que genera contrapesos entre el poder legislativo y el poder judicial, obligando a un relacionamiento especial para la emisión de políticas públicas y la aprobación de leyes. Dicho relacionamiento cambia cada cuatro

---

1 Oficial de la Armada de Colombia. Magíster en Arquitectura e Ingeniería Naval de la Universidad de Lisboa (IST), especialista en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, especialista en Política y Estrategia Marítima de la Universidad Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. Ingeniero naval con especialización en Mecánica y Profesional en Ciencias Navales de la Universidad Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla.



años, dependiendo del gobierno de turno y de las diferentes fuerzas políticas que conforman el Congreso, legitimadas por la votación popular.

El país ha estado inmerso en un conflicto que supera los 70 años. Algunos académicos afirman que el conflicto colombiano tiene sus orígenes en la época de La Violencia en la década de 1920. Al respecto, Molano (2015) sostiene que “el conflicto armado comienza con la Violencia. Y la Violencia está asociada a dos factores originarios que se influyen mutuamente: el control sobre la tierra y sobre el Estado”. Para Gutiérrez (2014), en su libro *El orangután con sacoleva*, “fue el asesinato de Gaitán lo que disparó la violencia propiamente dicha”.

Esta violencia ha sido alimentada por diferentes factores que la han transformado, transitando desde el nacimiento de grupos insurgentes, varios intentos de procesos de paz, acuerdos de paz, amnistías, la creación de los mal llamados paramilitares, la incorporación de nuevas economías ilegales, influencias extranjeras y el crimen transnacional.

Actualmente, Colombia vive una situación política y de seguridad compleja. Por primera vez, ha llegado al poder un presidente de orientación ideológica diferente a la tradicional, proponiendo un cambio en medio de un orden público agitado debido a disputas, entre Grupos Armados Organizados (GAO) y Grupos Delincuenciales Organizados (GDO), por el control territorial y de las economías ilícitas. Esto ha configurado, para algunos analistas, un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), que “hace inútil cualquier esfuerzo por comprender el futuro y planificar respuestas” (Bennett y Lemoine, 2014, p. 1). Sin embargo, otros académicos consideran que el mundo está inmerso en un escenario BANI (*Brittle, Anxious, Non-Linear and Incomprehensible*, por sus siglas en inglés), como un nuevo esfuerzo para entender lo que está ocurriendo (Bello, 2021). Ambos conceptos ofrecen diferentes perspectivas para comprender la realidad actual y enfrentar de la mejor manera los desafíos que se presentan.

En esta misma línea, el presidente de Colombia, Gustavo Petro, se refirió al entorno actual del país durante su intervención en la sesión conjunta del Congreso de los Diputados y el Senado, en su visita a España el 3 de mayo de 2023, donde afirmó: “Es un momento de crisis profundas, de cambios de paradigmas, de ideas, de modos de producir” (Ávila, 2023).

En medio de ese entorno, la organización militar debe cumplir con el mandato constitucional del artículo 217, que establece: “La Nación tendrá para su defensa unas fuerzas militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea” (Constitución Política de Colombia, 1991). Estas fuerzas tienen la responsabilidad de garantizar la estabilidad y contribuir al desarrollo de la nación. Actualmente, las Fuerzas Militares están bajo el control del Comando General de las Fuerzas Militares, creado mediante el Decreto 835 de 1951. Para atender los desafíos del contexto nacional, se ha establecido la siguiente visión:

Las Fuerzas Militares, en el marco de la normatividad legal, serán una institución íntegra, con hombres y mujeres probos, entrenados, capacitados y actualizados. Fortalecidas en el trabajo conjunto, coordinado, combinado e interagencial. Modernas en equipos y tecnología, con capacidad disuasiva, interoperable y exitosas en más de un escenario de forma simultánea; contribuyendo con sus capacidades al crecimiento de la nación y siendo referentes regionales e internacionales en el mantenimiento de la paz global. (COGFM, 2023).

En esta misma línea, la Armada de Colombia ha proyectado su visión, que integra el mandato constitucional y refleja su intención de ser decisiva para el progreso del país, de la siguiente manera: “Ser una Armada de proyección e influencia regional, con tecnología y capacidades para la defensa y seguridad nacional, relevante para el desarrollo de los intereses marítimos y fluviales, reconocida por su integridad y contribución al progreso del país (ARC, 2020a, p. 91)”.

Para las Fuerzas Militares en general, es de suma importancia desarrollar adecuadamente el liderazgo en sus hombres y mujeres, especialmente el liderazgo estratégico militar. En este sentido, Chiavenato *et al.* (2016) consideran el liderazgo estratégico como una “competencia esencial para el buen desempeño de la organización” (p. 219). Lo anterior tiene como propósito permitir que las Fuerzas Militares puedan enfrentar los diferentes escenarios: por un lado, cumpliendo cabalmente con lo que establece la Constitución Nacional y, por el otro, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de la nación.

A partir de lo anterior, la pregunta que propone desarrollar el presente artículo es la siguiente: ¿cuáles son los retos en el contexto nacional donde el liderazgo estratégico de la Armada de Colombia puede aportar?

### Principales características del liderazgo estratégico

De acuerdo con Hutchinson (2014) en su artículo titulado *El liderazgo, un desempeño efectivo*, el liderazgo es: “El conjunto de habilidades-destrezas de manejo que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas” (p. 28)

Esta es la capacidad para llevar a los subalternos al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, con un elemento importante: el entusiasmo. Esta capacidad ha sido reconocida y estudiada desde siempre como uno de los factores clave para explicar el éxito en campañas militares, batallas, conquistas y reinados, entre otros. En este sentido, algunos investigadores, como se mencionará más adelante, se han dedicado a extraer las principales características de las personalidades de legendarios líderes, con el fin de identificar un patrón común que facilite la formación de nuevos líderes, aunque con la complejidad que esto representa.



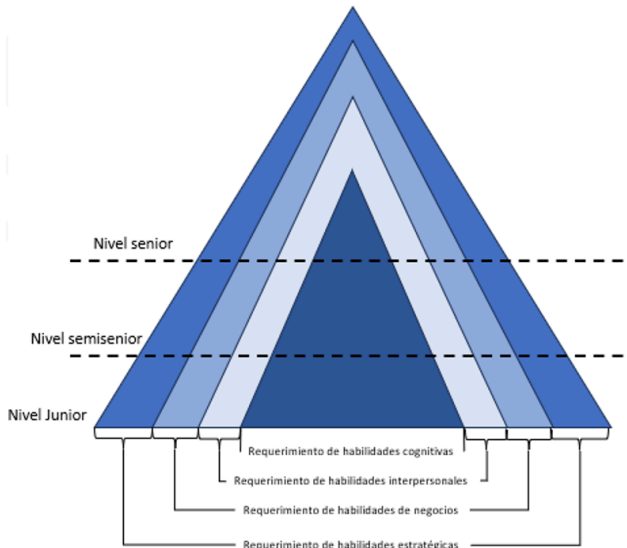
Según Galvin *et al.* (2019), “el liderazgo no es fácil y no existe una receta mágica para un liderazgo exitoso. Por eso hay tantos libros de negocios sobre líderes y rasgos de liderazgo”. De igual manera, se han analizado numerosos líderes militares a lo largo de la historia para comprender mejor la razón de sus éxitos, como en el caso de Alejandro Magno, Julio César, Aníbal Barca, Napoleón, Hitler, Winston Churchill, entre otros.

Frente al eterno cuestionamiento de si los líderes nacen o se hacen, Sharma (2022), en su artículo titulado *Are leaders born or made? How to become an effective leader?*, indica que las investigaciones han demostrado que los líderes se hacen en gran medida, y que el liderazgo no se debe únicamente a factores genéticos, sino también a los aprendizajes adquiridos del entorno. La creencia de que los líderes se forman a través del trabajo duro y la experiencia ha ganado un apoyo sustancial. Adicionalmente, este autor menciona que la Universidad de Illinois también ha demostrado que la capacitación puede convertir a las personas en líderes y ayudar a desarrollar rasgos de liderazgo.

Las Fuerzas Militares no son ajenas a la preocupación por formar adecuadamente a sus líderes. El liderazgo militar se construye desde el mismo momento del ingreso a las escuelas de formación y se fortalece con la experiencia, a medida que los oficiales avanzan en su carrera militar. De esta manera, cuando un militar alcanza los más altos grados, tras superar diversos cargos, evaluaciones y filtros propios de la dinámica institucional, reúne las condiciones necesarias para ejercer el liderazgo estratégico. En esta misma línea, Galvin *et al.* (2019) indican: “A medida que los líderes avanzan con éxito desde los niveles júnior hasta los sénior, no reemplazan las competencias antiguas por otras nuevas. Más bien, adaptan y hacen crecer sus competencias existentes mientras adquieren nuevas experiencias basadas en el contexto de liderazgo en el que se encuentran” (p. VIII).

Del mismo modo, Mumford *et al.* (2007, p. 156) ilustran cómo las habilidades de liderazgo se fortalecen a medida que los oficiales transitan de los niveles júnior a los niveles sénior (ver figura 1). En este caso, presentan las coincidencias que varios autores han identificado en relación con los requisitos de habilidades de liderazgo, agrupadas en cuatro grandes categorías: habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades comerciales y habilidades estratégicas. Dichas habilidades están presentes y se siguen desarrollando en los tres niveles de una organización: júnior, semijúnior y sénior. En el caso de la organización militar, estos niveles pueden asimilarse a los niveles táctico (júnior), operacional (semijúnior) y estratégico (sénior). Lo anterior permite aterrizar en el nivel más alto del liderazgo, conocido como liderazgo estratégico. Según Valhondo (s.f.), este tipo de liderazgo es “la profesionalización del liderazgo con fines de dirección y desarrollo empresarial. Y si bien existen distintos tipos de liderazgo estratégico según la actividad y el perfil de la organización, todos ellos representan una transformación de la matriz organizacional”. Por lo tanto, el liderazgo estratégico se refiere a la transformación de las organizaciones, con una clara proyección y estrategia para su desarrollo, respetando siempre la visión de las mismas.

**Figura 1.** Requisitos de habilidades del liderazgo en los diferentes niveles



Fuente: Tomada de Mumford *et al.* (2007, p. 156), modificada por el autor.

Fuente: Tomada de Mumford *et al.* (2007, p. 156), modificada por el autor.

Del mismo modo, y con el propósito de contextualizar mejor a los lectores, es importante mencionar otras definiciones de liderazgo estratégico. Por ejemplo, la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos (USAWC, por sus siglas en inglés), en su *Cartilla de Liderazgo Estratégico* (2010), define el liderazgo estratégico como:

El proceso utilizado por un líder para afectar el logro de una visión deseable y claramente entendida al influir en la cultura organizacional, asignar recursos, dirigir a través de políticas y directivas, y construir consenso dentro de un entorno global volátil, incierto, complejo y ambiguo que está marcado por oportunidades y amenazas. (USAWC, 2010)

Siguiendo la misma línea, López-Lemus *et al.* (2020) definen el liderazgo estratégico como:

La capacidad de ser visionario y anticiparse en los cursos de acción a través de la estrategia, con el propósito de lograr objetivos planeados y adecuados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios que se le presenten y es flexible ante cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus subordinados y compañeros la estimulación y la motivación. (p. 57)



Asimismo, Chiavenato *et al.* (2016) indican que el liderazgo estratégico es “la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario” (p. 219).

Otra interesante definición es la que nos proporcionan Galvin *et al.* (2019) en el *Manual de Liderazgo Estratégico para Líderes Sénior* de la USAWC: “El liderazgo estratégico es el proceso de alinear personas, sistemas y recursos para lograr una visión para la empresa, al tiempo que se fomenta una cultura adaptativa e innovadora necesaria para obtener una ventaja en el entorno competitivo” (p. 2).

En relación con esto, y retomando lo mencionado anteriormente acerca de si los líderes nacen o se hacen, diferentes autores presentan características especiales que deben reunir las personas que tienen la responsabilidad —o se están preparando para tenerla— de ejercer el liderazgo estratégico, tales como cualidades, habilidades, competencias, carácter y roles. A continuación, se presentan algunas definiciones de estos conceptos:

- **Cualidad:** son características que distinguen y definen a las personas. Pueden ser innatas o adquiridas y suelen ser positivas (Córdova, 2014).
- **Habilidad:** es la destreza o capacidad (innata o adquirida) que tiene una persona para realizar una determinada actividad, trabajo u oficio. Intervienen los conocimientos y la experiencia (Córdova, 2014).
- **Competencia:** resolución satisfactoria de tareas, demandas sociales e individuales, poniendo en juego conocimientos, motivación, emociones, valores y habilidades (Córdova, 2014).
- **Rol:** puede ser definido como “un patrón de comportamiento estructurado, estandarizado e institucionalizado que resulta en un resultado conductual predecible” (Katz y Kahn, 1978). Si aplicamos este concepto a una organización, podríamos decir que un rol es el comportamiento esperado en cada uno de los niveles de dicha organización, los cuales están asociados con posiciones.
- **Carácter:** es el producto de rasgos individuales, cosmovisión, experiencias de vida y factores ambientales que se muestran a través de acciones, decisiones y relaciones interpersonales. El carácter les permite a los líderes diferenciar entre el bien y el mal, mientras mantienen el coraje y la moral necesaria para tomar las medidas adecuadas frente a la adversidad (USAWC, 2010).

En línea con lo anterior, en la siguiente tabla se presentan las cualidades que debe reunir un líder estratégico, según Chiavenato *et al.* (2016, p. 220):

**Tabla 1.** Cualidades del liderazgo estratégico

Cualidades del liderazgo estratégico
Espíritu creativo e innovador
Asimilador, aprendiz y coreógrafo
Comparte el poder y la atención
Accesible, cercano, solidario
Conductor, impulsor y creador de redes
Generalista, con experiencia técnica en varias áreas
Experiencia en muchas industrias
Cartera de conocimientos diversificados
Delega facultades y patrocina
Perspectiva global y sistémica
Crea alianzas y fomenta la colaboración
Conocimiento estrecho del cliente
Conocimiento de los competidores

Fuente: Chiavenato *et al.* (2016, p. 220).





Del mismo modo, en el trabajo titulado *The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels*, es posible visualizar las habilidades de liderazgo conceptualizadas por otros autores y relacionadas con las cuatro categorías (cognitivas, interpersonales, comerciales y estratégicas) sugeridas por Mumford *et al.* (2007), como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Habilidades de liderazgo, clasificadas por categorías

Autores	Categorías			
	Cognitiva	Interpersonal	Negocios	Estratégica
Mahoney et al. (1965)	Investigación Monitoreo	Supervisión Negociación Líder	Coordinación Gestión del personal Asignación de recursos	Planeación Evaluación Líder nominal
Mintzberg (1973)	Divulgación	Negociación Gestión de crisis		Portavoz Relaciones
Katz y Kahn (1978)		Relaciones humanas	Conocimiento técnico	Perspectiva del sistema
Lau y Pavett (1980)	Recopilación y difusión de la información	Supervisión	Asignación de recursos	Toma de decisiones Resolución de problemas
Kanungo y Misra (1992)		Referente personal bajo su mando (Inspiración)		Competencia intelectual
Hooijberg, Hunt y Dodge (1997)		Relaciones humanas		Altas capacidades cognitivas
Connelly et al. (2000)	Capacidades cognitivas generales	Juicio social		Resolución de problemas
Mumford, Marks et al. (2000)		Juicio social		Resolución de problemas
Zaccaro (2001)		Relaciones humanas	Experiencia funcional	Altas capacidades cognitivas

Fuente: Tomado, adaptado y traducido de Mumford *et al.* (2007, p. 155)

Por otro lado, y enfocado más en el liderazgo estratégico militar, la USAWC (2010) y Galvin *et al.* (2019) clasifican las competencias que debe reunir un líder estratégico en tres grandes grupos: competencias conceptuales, técnicas e interpersonales. Se evidencia

claramente una evolución en la identificación y clasificación de estas competencias, como se muestra en la Tabla 3 y la Tabla 4.

**Tabla 3.** Clasificación competencias del líder estratégico

Competencias Conceptuales	Competencias Técnicas	Competencias Interpersonales
Desarrollo de marcos de referencia Gestión de problemas Visualización del futuro	Entendimiento del sistema Relaciones conjuntas, inter agenciales, intergubernamentales y multinacionales Competencias políticas y sociales	Construcción de consenso Negociación Comunicación

Fuente: United States Army War College (2010).

**Tabla 4.** Clasificación competencias del líder estratégico

Competencias Conceptuales	Competencias Técnicas	Competencias Interpersonales
Pensamiento estratégico Gestión de problemas	Entendimiento del sistema Gestión estratégica del cambio	Construcción de consenso Negociación Formación de líderes de equipo Comunicación

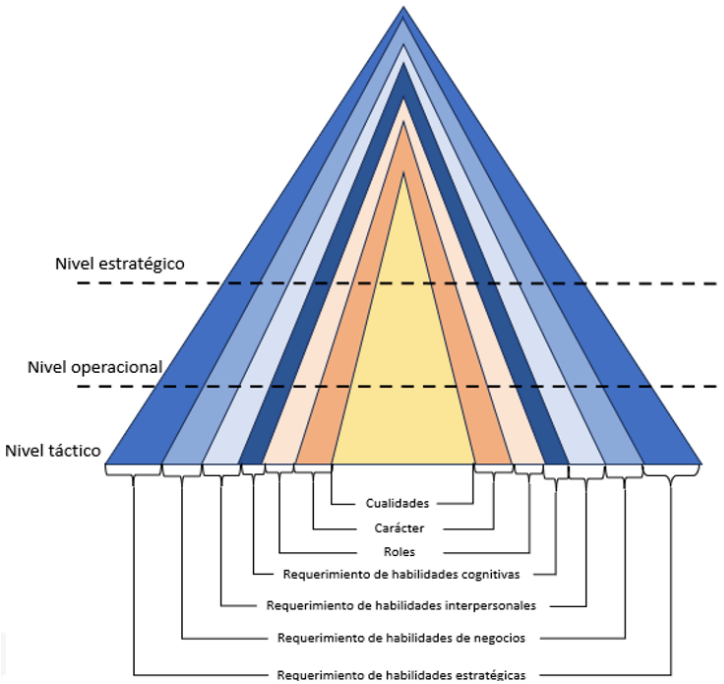
Fuente: Galvin *et al.* (2019).

Las características presentadas anteriormente, con el apoyo de Mumford *et al.* (2007), fueron recogidas en la figura 2, permitiendo dimensionar gráficamente que el liderazgo estratégico es un proceso de construcción permanente y transversal, desde el nivel táctico hasta el estratégico, con elementos innatos a la persona y otros que deben ser adquiridos y complementados con la experiencia.





**Figura 2.** Requisitos generales del Liderazgo Estratégico



Fuente: Mumford *et al.* (2007) y modificado por el autor.

### El liderazgo estratégico y su impacto en el desarrollo nacional

Como se mencionó previamente, el país se encuentra en un entorno clasificable como VICA o BANI, dependiendo de la perspectiva con la cual se observe. De acuerdo con Stojković y Radović (2017), entre profesionales y académicos no hay una única interpretación del concepto de ‘entorno estratégico’. Sin embargo, estos autores lo definen como un “sistema de (mutuas) relaciones y conexiones de un gran número de factores que tienen diferente influencia sobre un tema determinado” (Stojković y Radović, 2017). Para Rodríguez *et al.* (2020), dichos factores son identificados como instrumentos del poder, y en su trabajo argumentan que, para un mejor entendimiento de los mismos, a los tradicionales instrumentos: Diplomacia, Información, Militar y Económico (DIME, por sus siglas en inglés), se les debe adicionar los siguientes: Financiero, Inteligencia y Cumplimiento de la Ley, quedando el acrónimo DIMEFIL (por sus siglas en inglés).

Las diferentes relaciones y conexiones del entorno estratégico configuran, a su vez, un sistema de pensamiento que requiere del entendimiento de las interacciones y percepciones, con miras a impulsar las transformaciones requeridas de manera más decidida.

En ese orden de ideas, este entorno estratégico requiere que los dirigentes de turno —o aquellos que aspiren a llevar las riendas del país, o que fungen como asesores de alto nivel— reúnan características especiales que les permitan entender la naturaleza del contexto nacional en todas sus dimensiones, y así tomar las decisiones estratégicas correspondientes. Es aquí donde cobra relevancia el liderazgo estratégico, a pesar de las tendencias en el entorno de seguridad global y en el sistema político, social y económico interno, que podrían modificar el carácter de este tipo de liderazgo debido al declive de la autoridad de estructuras, como la presidencia, el congreso, los medios de comunicación e incluso las universidades (Metz, 2017, p. 1).

El liderazgo estratégico es el que permite establecer una visión clara y atractiva para el futuro del país, y desarrollar estrategias para proteger, salvaguardar, desarrollar e impulsar los intereses nacionales. Los intereses nacionales, en el caso colombiano, están establecidos en la Constitución Política, como fines esenciales del Estado en su artículo 2<sup>o</sup>. De acuerdo con Giraldo y Cabrera (2020), los intereses nacionales:

Son los elementos fundamentales de la sociedad humana que buscan un fin común, a los que el Estado fija una estrategia adecuada con el fin de preservarlos cuando ya se han conseguido, o alcanzarlos a través de su proyección en el tiempo. (p. 91)

Asimismo, es fundamental que los líderes comprendan los instrumentos de poder a su disposición y hagan un uso adecuado de los mismos. En referencia a esto, Guillot (2003) señala que “estos instrumentos proporcionan los medios de influencia: por ejemplo, la persuasión política (diplomacia), el poder económico (ayuda o embargo) o la fuerza militar (real o amenazada)”. En la misma línea, Giraldo y Cabrera (2020) indican que el poder nacional emplea los:

Instrumentos del Estado mediante los cuales se estructura todo el potencial tangible e intangible contenido en los campos político, económico, psicosocial y militar, de una manera sincrónica, metodológica, racional y articulada, para preservar o conquistar los objetivos nacionales en los ámbitos externo e interno. (p. 87)

Por lo tanto, esta responsabilidad debe ser gestionada de manera precisa, mediante un liderazgo estratégico competente que reúna las características mencionadas anteriormente. Entre las características del liderazgo estratégico, se quiere hacer énfasis en dos

2 *Los fines esenciales del Estado son: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.*



que son especialmente relevantes y que articulan lo discutido previamente: la inspiración y el pensamiento estratégico.

En primer lugar, la inspiración es considerada por la Escuela Europea de Excelencia (2020) como un “factor decisivo para el éxito y el logro de los objetivos”. De igual modo, Juárez (s.f.) define la inspiración como:

La habilidad de tocar las vidas de las personas de una manera significativa, de motivarlas y animarlas a superar sus propias expectativas y alcanzar su máximo potencial. Es el arte de hacer que las personas quieran esforzarse más, no porque tienen que hacerlo, sino porque desean hacerlo.

Juárez (s.f.) añade que un líder que inspira es:

Mucho más que alguien que dirige; es un modelo a seguir, un visionario y un agente de cambio. Es alguien que motiva, guía y transforma a su equipo a través de su visión, su ejemplo, su empoderamiento y su resiliencia.

**Figura 3.** Circulo dorado de Simon Sinek



El ¿por qué? es el propósito, son los motivos por los cuales hacemos lo que hacemos. Es un propósito de inspirar y conectar emocionalmente.

El ¿cómo? es el proceso que va a satisfacer la necesidad principal a nuestro consumidor. Son acciones específicas con las que realizaremos el ¿por qué?

El ¿qué? es el resultado de todo el proceso anterior en un producto o servicio. Básicamente es lo que vendemos, a lo que nos dedicamos o el servicio que ofrecemos.

Fuente: (Puente, 2020).

Asimismo, Sinek (2009, p. 2) indica: “Aquellos que son capaces de inspirar les dan a las personas un sentido de propósito o pertenencia que tiene poco que ver con cualquier incentivo externo o beneficio que se pueda obtener”, y añade: “Las personas a las que les encanta ir a trabajar son más productivas y creativas”. Por lo tanto, esta cualidad permite dar un propósito y un fin a las tareas que cada uno de los miembros del equipo de trabajo realiza, y sin importar lo insignificante que parezcan, se tiene la certeza de que ese aporte es sumamente importante para el cumplimiento de los objetivos trazados en una gran estrategia.

En línea con esto, Simon Sinek, a través de un modelo que denominó el círculo dorado (*The Golden Circle*), explica la razón por la cual algunas personas y empresas son exitosas. Estas se mueven con base en significados y creencias que inspiran a las personas (ver figura 3), lo cual es totalmente aplicable al contexto nacional, contribuyendo al consenso en torno a los intereses nacionales. Este concepto está alineado con la definición más conocida de la estrategia, en la cual el líder debe articular (modos) determinados recursos (medios) para la obtención de objetivos (fines).

### Casos de éxito en la aplicación del liderazgo estratégico en el contexto nacional

Con el propósito de visualizar en la práctica la aplicación o el reflejo del liderazgo estratégico, a continuación, se presentan algunos casos que se consideran exitosos en el contexto nacional de Colombia.

#### **Almacenes Éxito**

Éxito es una empresa colombiana que inició en 1949 en Medellín, en un local de 4x4 m<sup>2</sup> bajo el liderazgo del señor Gustavo Toro. Este primer almacén se dedicaba a la venta de retazos y algunas confecciones (Grupo Éxito, 2023).

A lo largo de sus 74 años de existencia, esta empresa ha evolucionado hasta convertirse en una cadena de almacenes y una plataforma *retail* que ha tenido éxito en el comercio colombiano y ha logrado expandirse internacionalmente. Actualmente, Grupo Éxito tiene presencia en Colombia con las marcas Éxito, Carulla, Super Inter, Surtimax, Surtimayorista y Viva, a través de 515 almacenes y cerca de 35.000 empleados. En Uruguay, está presente con el Grupo Disco y el Grupo Devoto mediante 90 tiendas y 6.000 empleados, y en Argentina, con las marcas Libertad y Paseo, a través de 25 tiendas y 2.500 empleados (Grupo Éxito, 2023).

El presidente del Grupo Éxito, Carlos Mario Giraldo, en una entrevista con el periódico económico *Portafolio*, con ocasión del 70 aniversario de Almacenes Éxito, fue consultado sobre la estrategia de la compañía para entrar en nuevos negocios y sobre los movimientos recientes de la empresa. Giraldo respondió:

Siempre hay nuevos retos, gigantescos, y nos tenemos que anticipar a ellos. Eso es lo que nos ha llevado a que la compañía haya lanzado negocios de servicios con el fin de monetizar el tráfico y la confianza de los clientes... Lo otro que tenemos claro es que la única ventaja comparativa es la innovación permanente. Estamos dedicados a eso, a ser un blanco móvil, rápido, que se mueve porque el mercado está tremendamente competido en lo mismo de siempre. (Portafolio, 2019).

En esta misma línea, Grupo Éxito (2023) describe las estrategias diferenciales con las que se han adaptado a las nuevas formas de consumo, las cuales han contribuido a su éxito:



- Innovación en formatos de valor y en nuevas formas de pago sin fricciones para mejorar la experiencia del cliente.
- Estrategia omniciente, para ofrecer al cliente lo que quiere, cuando quiere y donde quiere.
- Monetización del tráfico, a través de centros comerciales, programas de fidelidad y negocios complementarios.
- Sostenibilidad: transformación basada en un negocio que genera valor compartido.

### **Arturo Calle**

Arturo Calle es una empresa de moda colombiana enfocada en la moda masculina, con más de 50 años de éxito. El primer almacén fue abierto en Bogotá en 1966, bajo el nombre de “Dante” y bajo el liderazgo del señor Arturo Calle. El almacén era pequeño, con solo 8 m<sup>2</sup> para su funcionamiento. En sus inicios, sus clientes eran principalmente adultos con un estilo de vestir clásico y formal, logrando así fidelidad en el segmento masculino de la ciudad. Para atender la demanda:

102

Compraba sus productos a los fabricantes existentes, pero el mercado era muy limitado, ya que no se podía innovar en el diseño, ofrecer mejores precios y decidir directamente el grado de calidad y diseño de las prendas. Fue así como el empresario vio la necesidad de surtir sus propios almacenes. Por ello, decidió fabricar directamente sus productos, forjando una alianza con empresas de manufactura y confección que evolucionaron y que en la actualidad son CO&TEX, FRAC y Baena Mora. (Calle, 2022)

Posteriormente, la empresa se expandió, incluyendo ropa casual, deportiva, informal y formal, ampliando su segmento a clientes más jóvenes. Actualmente, “el Grupo Empresarial Arturo Calle cuenta con 100 tiendas en Colombia y 11 tiendas a nivel regional en cinco países: Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y, a partir de abril de 2023, Perú” (El Colombiano, 2023).

La visión del grupo empresarial ha sido uno de los elementos clave de su éxito. Según Torres (2017):

El mejoramiento continuo, en el que está basada la cultura organizacional de la empresa Arturo Calle, tiene unos principios fundamentales que han ido surgiendo a lo largo del tiempo e incluso nacieron con la puesta en marcha de la empresa. Estos principios se convierten en los elementos diferenciadores de su idea de negocio y están relacionados con aspectos técnicos, humanos y productivos”.

Entre los principios a los que hace referencia Torres (2017), se destacan: invertir en *merchandising* y publicidad, innovación constante, satisfacción del cliente y mantener una comunicación bidireccional con sus colaboradores.

Los dos casos presentados anteriormente son un claro ejemplo de la aplicación del liderazgo estratégico, en el que se establecieron objetivos claros a largo plazo. Estos grupos empresariales han experimentado una interesante transformación a lo largo del tiempo y continúan con una proyección internacional prometedora, contribuyendo al desarrollo del país mediante la generación de empleo, la proyección de una imagen positiva de la nación y el aporte de recursos mediante el pago de impuestos y demás obligaciones tributarias.

### Retos de la organización militar en el contexto nacional

Colombia es un país con una posición geográfica privilegiada en el continente americano, al contar con acceso a dos océanos, una importante red fluvial y cercanía con el canal de Panamá. El componente marítimo representa alrededor del 50 % del territorio colombiano. Sin embargo, la dinámica de la conquista y la posterior colonización produjeron una vocación más continental que marítima para el desarrollo del país. Esto se refleja en dos indicadores principales: la densidad poblacional en las zonas costeras y el Índice de Salud de los Océanos (OHI, por sus siglas en inglés).

En cuanto a la densidad poblacional en los litorales de Colombia, esta representa alrededor del 15 % (según aproximaciones), en contraste con lo que señala un reporte de IOC/Unesco *et al.* (2011, p. 9), donde se afirma que “más del 40 % de la población mundial (más de 2800 millones de personas) vive a menos de 100 kilómetros de la costa”.

Por otro lado, “el puntaje general del Índice de Salud Oceánica para Colombia es de 62 sobre 100, inferior al puntaje promedio global de 69. Colombia ocupa el puesto 184 de 220 regiones” (Ocean Health Index, 2023) (ver Ilustración 4).

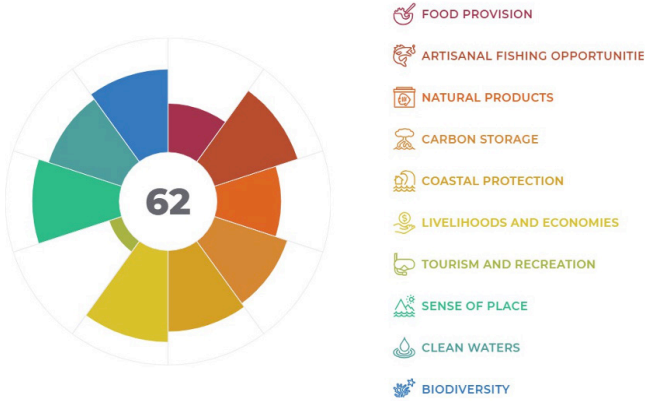
Lo anterior configura un entorno estratégico que involucra directamente a la organización militar, especialmente a la Armada de Colombia, dado que el “dominio marítimo tiene un rol central en la definición de seguridad colectiva y en el bienestar social, por lo que la seguridad y protección del mar son claves para la prosperidad y el desarrollo de las naciones” (ARC, 2020a). La Armada de Colombia, con sus diferentes capacidades y bajo un liderazgo estratégico responsable, puede contribuir de manera significativa a enfrentar los diferentes retos y desafíos.

En ese sentido, la Armada de Colombia, como miembro de la Comisión Colombiana del Océano, ha contribuido en la construcción de la Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros (PNOEC), la cual se concibe como:



Uno de los instrumentos a través de los cuales se proyecta el desarrollo y fortalecimiento de los asuntos marino-costeros en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de incrementar la calidad de vida de las poblaciones asentadas en las zonas costeras” (CCO, 2018, p. 13).

Figura 4. Puntaje general del Índice de Salud Oceánica para Colombia



Fuente: tomado de Ocean Health Index (2023).

Figura 5. Intereses marítimos y Fluviales de Colombia



Fuente: tomado de la ARC (2020b).

La PNOEC proyecta como visión el desarrollo de Colombia como Potencia Media Oceánica (PMO) y establece los intereses marítimos y fluviales de la nación (ver figura 5). Es importante resaltar que:

Por primera vez, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 se declaran los océanos como un activo estratégico de la nación e incluyen en seis de sus pactos una serie de estrategias que imponen retos a la Armada Nacional, los cuales se derivan en el Plan Estratégico Sectorial y se traducen en diez (10) objetivos estratégicos del sector, siendo de especial importancia para la institución el objetivo número siete (7): ‘Contribuir al desarrollo de los intereses marítimos y fluviales del país’. (ARC, 2020, p. 16).

Lo mencionado anteriormente se enmarca claramente en la aproximación que hace Geoffrey Till sobre el poder marítimo, en lo relacionado con los retos y desafíos que los Estados deben abordar en el manejo de su territorio marítimo para convertirse en una PMO. Till señala: “El mar puede entenderse desde cinco aristas: como un recurso, como un medio de transporte e intercambio, como un medio de información, como un medio de dominación y, por último, como un área de soberanía” (CCO, 2018, p. 51).

Por otro lado, Booth (1977, p. 84) presenta los tres roles de una marina de guerra como las principales funciones que se espera que desempeñen: roles de vigilancia, diplomáticos y militares.

**Figura 6.** La trinidad de roles de Booth



Fuente: tomado de Booth (1977).



En esa misma línea, la Armada de Colombia ha proyectado el Plan Estratégico Naval, alineado con las directrices del gobierno actual, y el Plan de Desarrollo Naval al 2042 como documento estratégico a largo plazo. En estos documentos se establecen los objetivos estratégicos, junto con sus líneas de acción y el despliegue de la estrategia, a través de un sistema denominado el Pentágono Naval<sup>3</sup> (ver figura 7). El jefe de la Jefatura de Construcción y Optimización Naval de la Armada de Colombia, contralmirante Camilo Segovia Forero, considera que el Pentágono Naval es un complemento y una extensión de lo propuesto por Booth (1977), proyectando a la Armada de Colombia como una marina integral, capaz de atender adecuadamente las diversas responsabilidades que configuran el entorno estratégico del país.

**Figura 7.** Pentágono Naval Armada de Colombia



Fuente: (ARC, 2020a).

Como complemento a lo mencionado anteriormente, se destacan los siguientes retos y desafíos, en los que la Armada de Colombia tiene la oportunidad de continuar con su contribución como un dinamizador del desarrollo nacional, a través de su liderazgo en los niveles estratégicos:

3 El Pentágono Naval es la "representación gráfica de los roles y funciones, que permite focalizar el desarrollo estratégico de la Armada de Colombia y establece las pautas para analizar los retos del entorno, definir las acciones para enfrentarlos y, de esta manera, mejorar el desempeño institucional" (ARC, 2020a).

1. Liderar las estrategias para el fortalecimiento de la cultura marítima<sup>4</sup> de la población colombiana, como elemento dinámico del poder marítimo. Esto permitirá potenciar el desarrollo económico, fomentar el crecimiento de las regiones costeras y su integración con el centro del país, incrementar el sentimiento de amor por la nación, mejorar la protección del medioambiente y fortalecer las condiciones para la seguridad marítima.
2. Proporcionar asesoría técnico-operacional para contrarrestar las pretensiones territoriales marítimas de terceros países y garantizar así la integridad territorial del país.
3. Ofrecer asesoría técnico-operacional para el ordenamiento y la gestión de los espacios marinos, costeros e insulares de la nación, contribuyendo a la protección de los ecosistemas, al uso sostenible de los recursos, a la reducción del riesgo asociado a la pérdida de biodiversidad y al fortalecimiento de la institucionalidad.
4. Continuar con la consecución de recursos que permitan el fortalecimiento del poder naval de la nación, consolidando así una capacidad disuasiva creíble con sus diferentes componentes y, al mismo tiempo, contrarrestar las amenazas internas, externas y transnacionales. Además, durante este proceso se desarrollan capacidades científicas y tecnológicas que pueden ser aplicadas en el sector industrial marítimo y fluvial del país, con los beneficios que esto conlleva.

## Conclusiones

- El liderazgo estratégico es determinante para el desarrollo y la transformación de cualquier organización, especialmente en aquellas de gran escala.
- Los casos de éxito presentados evidencian lo crucial que resulta la proyección de objetivos a largo plazo y la perseverancia para cumplirlos, elementos esenciales del liderazgo estratégico.
- Además de las cualidades y habilidades innatas que puedan tener algunas personas en el campo del liderazgo, es necesario que pasen por un proceso que requiere tiempo, el cual les permita adquirir la experiencia y las competencias necesarias para ejercer adecuadamente el liderazgo estratégico.
- Las cualidades, habilidades, competencias y el carácter son características que están presentes y son transversales a todos los niveles del liderazgo (táctico, operacional y estratégico) y se fortalecen con la experiencia.

<sup>4</sup> La cultura marítima es un "elemento constitutivo de la identidad nacional referente al mar y a las áreas litorales, que se expresa a través del conocimiento, la valoración y el aprovechamiento del medio marítimo, tanto en beneficio individual como a nivel de la comunidad nacional e internacional" (Ramírez-Cabrales et al., 2021, p. 34). Esta definición se basa en el concepto de 'conciencia marítima' planteado por Collados (1989).



- El entorno estratégico del contexto nacional colombiano ofrece una oportunidad a la organización militar, especialmente a la Armada de Colombia, para que, a través de su liderazgo estratégico, contribuya al desarrollo y transformación del país.

## Referencias

- Armada Nacional de la República de Colombia. (2020a). *Plan de Desarrollo Naval 2042* (Jefatura de Planeación Naval, Ed.; 1ª ed.).
- Armada Nacional de la República de Colombia. (2020b, octubre 19). ¿Sabes cuáles son los intereses marítimos nacionales? Facebook. [https://www.facebook.com/ArmadaDeColombia/photos/a.255570171234073/2210867782370959/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/ArmadaDeColombia/photos/a.255570171234073/2210867782370959/?locale=es_LA)
- Ávila, C. (2023, abril 3). Presidente Petro en España: “Estamos al comienzo de los tiempos de la extinción”. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/presidente-gustavo-petro-habla-en-congreso-de-espana-en-vivo-764740>
- Bello, E. (2021, marzo 1). ¿Qué es BANI? La nueva manera de concebir el entorno en el que vivimos. *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS)*. <https://www.iebschool.com/blog/bani-la-nueva-manera-de-concebir-el-entorno-emprendedores/>
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Booth, K. (1977). Roles, objectives, and tasks: An inventory of the functions of navies. *Naval War College Review*, 30(3), 83-97. <https://www.jstor.org/stable/44641791>
- Calle, A. (2022). *Arturo Calle: Acerca de nosotros*. <https://www.arturocalle.com/historia>
- Comisión Colombiana del Océano. (2018). *Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros* (PNOEC). <https://cco.gov.co/cco/publicaciones/83-publicaciones/383-politica-nacional-del-oceano-y-los-espacios-costeros-pnoec.html>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2023). *Visión COGFM*. <https://cgfm.mil.co/es/quienes-somos>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá: Congreso de Colombia.
- Collados, C. (1989). Conciencia marítima. *Revista de Marina*, (2). <https://revistamarina.cl/revistas/1989/2/colladosn.pdf>
- Córdova, B. (2014, agosto 20). Calidad, habilidad, talento, competencia. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/20140820135257-36074319-cualidad-habilidad-talento-competencia/?originalSubdomain=es>
- Corte Constitucional. (1991). *Constitución Política de Colombia* (Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura y Centro de Documentación Judicial, Eds.). Corte Constitucional.
- El Colombiano. (2023, febrero 27). Arturo Calle continúa expandiendo sus fronteras: Anunció arribo a otro país. *Fashion Network*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/arturo-calle-tendra-tienda-en-peru-2023-FO20596715>

- Escuela Europea de Excelencia. (2020, diciembre 10). Liderazgo inspirador: 5 puntos para desarrollar la capacidad de inspirar a los demás. *Escuela Europea de Excelencia*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/12/liderazgo-inspirador-5-puntos-para-desarrollar-la-capacidad-de-inspirar-a-los-demas/>
- Galvin, T. P., Watson, D. E., Martinez, S., Hill, A. A., Behfar, K. J., Douds, D., Bullis, R. C., Waters, D. E., Hunsinger, N., Sniffin, P., Sipos, M., Hosie, M., Kem, J. S., y Army War College (U.S.). Department of Command, Leadership and Management. (2019). *Strategic leadership primer for senior leaders* (4ª ed.).
- Giraldo, H., y Cabrera, F. (2020). Colombia y su protección: El desafío para una estrategia de seguridad nacional. En *Identidad e intereses nacionales de Colombia* (pp. 91–105). Escuela Superior de Guerra.
- Grupo Éxito. (2023). *Grupo Éxito*. <https://www.grupoexito.com.co/es/historia>
- Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(2), 67–75.
- Gutiérrez, F. (2014). *El orangután con sacoleva: Cien años de democracia y represión en Colombia*. Penguin Random House.
- Hutchinson, S. (2014). El liderazgo, un desempeño efectivo. MEP. <https://mepjanium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- IOC/UNESCO, IMO, FAO y UNDP. (2011). *A blueprint for ocean and coastal sustainability*. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/interagency\\_blue\\_paper\\_ocean\\_rioPlus20.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/interagency_blue_paper_ocean_rioPlus20.pdf)
- Juárez, S. (s.f.). Liderazgo inspirador: Cómo motivar, guiar y transformar a tu equipo. BELÍDER. <https://belider.net/liderazgo-inspirador/>
- Katz, D., y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª ed.). Wiley.
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T. y Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. y Carroll Jr., S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110.
- Metz, S. (2017). Strategic insights: Revolutionary change is coming to strategic leadership. *Strategic Studies Institute*.
- Molano, A. (2015). *Fragmentos de la historia del conflicto armado (1920-2010)*. En *Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*. CINEP.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. y Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Ocean Health Index. (2023). *Global scenarios data for Ocean Health Index*. <https://oceanhealthindex.org/global-scores/data-download/>
- Portafolio. (2019, marzo 13). El Éxito, un setentañero innovador y arriesgado. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-exito-un-setentanero-innovador-y-arriesgado-527399>
- Ramírez-Cabrales, F., Pedroza, W. y Forero, J. (2021). *Intereses marítimos colombianos* (Vicepresidencia de la República, CCO y ARC, Eds.).
- Rodríguez, C., Walton, T. y Chu, H. (2020). Putting the “FIL” into “DIME”: Growing joint understanding of the instruments of power. *Joint Force Quarterly*, 97, 38–43. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1099537.pdf>



- Sharma, D. (2022, octubre 14). Are leaders born or made? How to become an effective leader? *Risely*. <https://www.risely.me/are-effective-managers-and-leaders-born-or-made/>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Group.
- Stojković, D., y Radović, B. (2017). Strategic environment influence on development of defense of the Republic of Serbia. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/320141097>
- Torres, C. (2017, noviembre 29). Las claves del éxito de Arturo Calle: Industrial de la confección y comercialización de vestuario masculino. *Cristiantorrex2*. <https://cristiantorrex2.medium.com/arturo-calle-industrial-de-la-confección-y-comercialización-de-vestuario-masculino-555481eaba9>
- United States Army War College [USAWC]. (2010). *Strategic leadership primer for senior leaders*. [https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic\\_Leadership\\_Primer.pdf](https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic_Leadership_Primer.pdf)

# ¿De qué manera las posibilidades de enfrentamiento naval del pasado tienen aplicabilidad en las guerras del mañana?

Capitán de Fragata Jhon Alexander Toro Carvajal

## Resumen

El presente artículo científico tiene como objetivo analizar la evolución de los enfrentamientos navales del pasado y su posible aplicación en las guerras del futuro, teniendo en cuenta el contexto histórico. Se busca proyectar su aplicabilidad y enseñanzas en la visión de los conflictos presentes y futuros, para permitir que teorías antiguas se apliquen en las estrategias de una posible guerra naval actual, facilitando la toma de decisiones geopolíticas que influirán directamente en la proyección de conflictos futuros, con base en las tácticas y tecnologías actuales.

Las guerras del futuro estarán determinadas por una evolución en su contexto general, pero serán las presiones de las potencias mundiales en los escenarios geopolíticos y estratégicos las que marcarán su curso en el desarrollo de los conflictos. Por ello, tras analizar la premisa inicial, se evidencia que las guerras, en su amplio sentido, han cambiado a lo largo del tiempo respecto a cómo se concebían históricamente. Los Estados están adaptándose a nuevas tecnologías y desarrollos innovadores que les permiten aumentar su poder disuasivo, con el fin de mantener su supremacía naval y crear seguridad mediante la adaptación de los nuevos retos a los que se enfrentan.

El escenario geopolítico ha planteado una serie de cuestionamientos sobre las guerras actuales, dado que los gobernantes de las grandes naciones buscan consolidar su poderío territorial y marítimo. En ese sentido, es necesario enfocarse en los escenarios futuros, donde se perfilan diferentes tipos de conflictos, dejando atrás las guerras de tiempos anteriores. Indiscutiblemente, la tecnología y la globalización desempeñan un papel fundamental en este planteamiento, evidenciado en su gran aporte a la modernización y el intercambio tecnológico no solo en cuestiones bélicas, sino también en la transferencia de conocimientos para la capacitación del personal, lo que permite el cumplimiento de las misiones y un desarrollo exitoso. Esto facilita la migración hacia nuevas propuestas de conflictos, enmarcadas en la evolución y el desarrollo de las grandes potencias que lideran el mundo.

Por tanto, se debe analizar el contexto geopolítico actual para comparar las guerras navales antiguas con las contemporáneas, con base en las estrategias utilizadas por los antecesores y su aplicabilidad en el contexto internacional presente. Se estudiarán



teorías y estrategias que permitan utilizar la experiencia pasada en la toma de decisiones, en caso de que surja un conflicto de tipo internacional como los que se observan entre las potencias actuales.

**Palabras claves:** geopolítica, guerra, conflicto, estrategia, teoría, táctica.

## Introducción

*“La guerra sigue siendo un concurso de voluntades, pero la tecnología y la competencia geopolítica están cambiando su carácter”.*  
Matthew Symonds.

Al analizar las grandes batallas del pasado es fundamental comprender las premisas de las guerras en el ámbito geopolítico y su evolución a lo largo del tiempo. Es indiscutible que las guerras han cambiado y se ven muy diferentes a las del pasado, ya que los Estados han adoptado nuevas tecnologías y desarrollos innovadores que les permiten aumentar su poder disuasivo. Sin embargo, detrás de estas herramientas e instrumentos, se siguen aplicando doctrinas antiguas en los enfrentamientos entre países.

A lo largo de la historia, las guerras han sido impulsadas por intereses particulares de las diversas potencias que dominan el mundo en los ámbitos económico, territorial y tecnológico. Estos intereses se articulan en estrategias en todos los campos, con el fin de no verse afectados por los conflictos y mantener su liderazgo mundial. Las potencias buscan expandirse y seguir creciendo en todos los sentidos para lograr conquistas y cumplir los objetivos trazados previamente. Como argumenta Colin Gray (2003), la historia es importante porque proporciona la única evidencia sobre el comportamiento estratégico entre los países. Este comportamiento puede ofrecer información vital como base para posibles acciones futuras, sin llegar a considerarse la guía definitiva para la estrategia maestra de un país en tiempos de paz, y menos aún en medio de una guerra.

En la actualidad, la capacidad de influencia de los Estados en el ámbito de la geopolítica y las relaciones internacionales es cada vez mayor, con una interdependencia económica, política y social más fuerte, vinculada a la evolución de la Revolución Industrial. Dicha evolución ha permitido, mediante diversas herramientas, influir en regiones y organismos internacionales, con facilidad o cautela, para ejercer el poder inteligente y el poder astuto, en busca de mantener o rediseñar el orden mundial según los intereses nacionales de cada país. Esta cautela ha permitido que los movimientos sean más audaces, variando la intensidad del poder y contando con la legitimidad internacional de cada una de sus actuaciones a medida que avanzan hacia una confrontación o en el desarrollo de la misma guerra. El entorno de seguridad actual se caracteriza por la complejidad, inestabilidad, incertidumbre e información generalizada, donde las distinciones entre guerra y paz se han vuelto borrosas, y donde las armadas se enfrentarán tanto a adversarios estatales como no estatales (UK Doctrine and Concepts Development Centre [DCDC], 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario comprender la dinámica de los conflictos pasados, con el fin de compararlos con los que actualmente enfrenta el mundo, como la guerra entre Rusia y Ucrania, y el conflicto entre Israel y el grupo Hamás. En estos conflictos, se evidencia el uso de la tecnología y las nuevas formas de guerra armamentista, todo ello combinado con decisiones geopolíticas que involucran no solo a las naciones en conflicto, sino también al resto del mundo, lo que pone en riesgo la paz mundial. Esto nos permite evaluar las estrategias navales dentro del panorama geopolítico actual, para contemplar el posible desarrollo de escenarios de enfrentamiento y estrategias armamentistas por parte de las diferentes potencias que actualmente manejan escenarios de poder y crecimiento.

## Metodología

La metodología del artículo presenta los resultados de manera clara y precisa, con la estructura y rigurosidad propias de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo (Ruiz, 2021). Se llevará a cabo un estudio orientado a analizar la evolución de las guerras navales y su aplicabilidad en el ámbito geopolítico actual, así como la adaptación de las potencias navales a las nuevas tecnologías y desarrollos innovadores. La metodología se divide en tres fases: recopilación de información, análisis y presentación de resultados.

## Análisis histórico de las guerras navales más importantes de la historia

Al analizar las guerras navales a lo largo de la historia, los estrategas destacan diversas batallas que jugaron un papel crucial en la humanidad, determinando el curso de la civilización y el panorama geopolítico. Entre ellas, se mencionan la Batalla de Salamina (480 a.c.), que fue el punto de inflexión en la Segunda Guerra Médica, donde los griegos se unieron para derrotar a los persas; la Batalla de Lepanto (1571), en la que la flota cristiana destruyó la mayor parte de la flota otomana; la batalla de la Armada Invencible (1588), que marcó el declive de la Armada española y el ascenso de Inglaterra como potencia marítima; la batalla del Nilo (1798), que permitió el control británico del Mediterráneo durante el resto de la guerra y, junto con la batalla de Trafalgar (1805), aseguró la supremacía naval británica durante el siglo XIX; la Batalla de Tsushima (1905), que consolidó a Japón como una gran potencia naval al derrotar a la Armada rusa. Asimismo, en la Segunda Guerra Mundial, se libraron importantes batallas navales que resultaron cruciales para el desarrollo del conflicto, como la batalla del Atlántico, la batalla de Midway y la batalla del Golfo de Leyte, entre otras. Ningún período de la historia marítima de los dos mil años anteriores se asemeja a las circunstancias estratégicas y políticas del siglo posterior a la rendición de Napoleón. En este momento, por primera vez, existió un imperio marítimo global (Kennedy, 2016).



Durante las guerras revolucionarias francesas y napoleónicas, Napoleón no solo buscó dominar su espacio terrestre continental inmediato, sino también expandirse hacia Gran Bretaña, el Mediterráneo, el Caribe, Egipto y el Cercano Oriente, así como hacia el Atlántico, mediante el despliegue de grandes flotas franco-españolas. Desde el inicio del conflicto hasta 1805, la lucha estuvo marcada por la supremacía naval, es decir, por una gran flota consolidada capaz de ahuyentar a las fuerzas enemigas y tomar el control de los bienes comunes centrales. A mediados del siglo XVIII, Gran Bretaña había oscilado entre una estrategia marítima y una continental, pero al derrotar a Napoleón quedó claro que ambas eran necesarias (Kennedy, 2016).

El papel de la Revolución Industrial fue predominante en la evolución de las fuerzas navales y en la carrera de las potencias por dominar los mares. En primer lugar, la Revolución Industrial mejoró enormemente el ya considerable poder económico y productivo de Gran Bretaña, tanto frente a sus rivales tradicionales (algunos de los cuales, como Francia, no contaban con tantos recursos de carbón y hierro) como frente a las sociedades no europeas en África e India, que ni siquiera tenían las capacidades básicas para una modernización de estilo occidental. Las consecuencias a largo plazo de la Revolución Industrial sobre el poder marítimo solo se apreciaron, y solo parcialmente, en el último cuarto de siglo, cuando otras potencias comenzaron a cerrar esa brecha (Kennedy, 2016).

La mención de estas erupciones tardías y muy rápidas en asuntos navales permite entender que los contornos marítimos y geopolíticos de los años 1815-1885 parecen relativamente plácidos en comparación. Aunque hubo cambios significativos en la arquitectura naval, existía poca estandarización, ya que los buques de guerra presentaban una amplia variedad de perfiles, embudos, mástiles (incluidas las velas) y calibres de armas, con poca o ninguna uniformidad en comparación con, por ejemplo, la era posterior a 1919 (Kennedy, 2016). La Guerra de Crimea fue una de las precursoras en la mecanización de los buques y la artillería naval.

La importancia del poder marítimo nunca ha sido mayor en la esfera pública que en la actualidad. Antes de 1914, todas las grandes potencias se esforzaban por tener la mayor armada posible, lo que llevó a carreras navales entre muchas de estas naciones. Las teorías de Mahan sobre el papel de la flota de combate para decidir la victoria eran dominantes (Kennedy, 2016).

El poder marítimo desempeñó un papel preponderante en el resultado de las guerras revolucionarias francesa y napoleónica. Sin embargo, durante la Gran Guerra de 1914-1918, tanto los participantes como los historiadores consideraron que tuvo un impacto mucho menor a la hora de influir en el desenlace del conflicto. Veinticinco años después, en la lucha épica de la Segunda Guerra Mundial, el poder marítimo volvió a ejercer una influencia indiscutible (Kennedy, 2016).

Tras 1945, la sombra inmediata y el enigma de la llegada del armamento atómico, con las reivindicaciones de todos los servicios armados, incluidas las armadas, quedó en entredicho. Fue un destino extraño y un final especial para un relato histórico naval que, por lo demás, parecía teleológico. No obstante, la historia del lugar del poder marítimo en las tres grandes guerras mundiales de esos 150 años terminó con tal paradoja. Las armadas angloamericanas, que habían luchado de forma tan impresionante y exitosa, salieron de esta guerra con un futuro más incierto que nunca en su historia (Kennedy, 2016).

Es importante reconocer las cosas que cambian y aquellas que no lo hacen, o al menos, que no cambian con frecuencia (Till, 2021). Estas batallas marcaron un hito en la historia, alterando el curso de imperios y naciones, y se convirtieron en objeto de estudio para estrategias y tácticas a lo largo del tiempo. Se presentaron evoluciones en la conducción y adaptación de nuevos medios de lucha, desde tácticas que buscaban aprovechar al máximo el viento para obtener una ventaja significativa al maniobrar, hasta el uso eficiente de tecnología avanzada para obtener una mínima ventaja de espacio y tiempo en la toma de decisiones.

El desarrollo de las tácticas navales a lo largo de la historia se fue mostrando a medida que las estrategias se adaptaban a los cambios tecnológicos y a las capacidades de las unidades navales y aéreas. En la Edad Media, se destacaba el abordaje y el combate cuerpo a cuerpo; entre los siglos XVI y XVIII, se empleaban técnicas de cruce de barcos frente a las líneas enemigas para lograr un ataque en "T", junto con importantes avances en el desarrollo de los barcos. Para el siglo XIX y principios del XX, con la llegada de los barcos de vapor, las tácticas cambiaron y permitieron librar combates a mayores distancias y durante períodos más prolongados. En la Segunda Guerra Mundial, el combate se extendió al dominio aéreo y submarino. A pesar de la aparente importancia de un tipo específico de buque o arma, lo mejor es analizar las batallas navales como enfrentamientos entre diferentes sistemas, con una variedad de activos y capacidades que contribuyen tanto al potencial defensivo como ofensivo de ambos bandos (Speller, 2023).

Como se puede observar, el principio general de la guerra se mantiene, pero la táctica naval ha cambiado a lo largo del tiempo, donde se destaca la importancia de la superioridad numérica, la elección del teatro de operaciones y la inteligencia.

Durante la Guerra Fría, período de tensión política surgido tras la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos y la Unión Soviética se enfrentaron ideológicamente para demostrar la superioridad de sus modelos económicos y sociales. Aunque esta competencia permitió el desarrollo de grandes avances y el fortalecimiento de sus industrias navales y armamentistas, beneficiando al mundo, nunca se consolidó en una guerra bélica entre los países intervinientes, lo que marcó un hito importante en el desarrollo de los conflictos desde entonces hasta la actualidad. Como menciona Speller (2023), los



actores y las armadas en el entorno marítimo siempre han sido utilizados para proteger y promover los intereses de sus patrocinadores.

En la actualidad, los Estados han enfocado sus esfuerzos en fortalecer la economía a gran escala mediante los espacios marítimos, que juegan un papel crucial en el crecimiento de las naciones. Es prioritario para los gobernantes garantizar la seguridad y protección de las flotas comerciales para asegurar las líneas de comunicación marítima y la explotación de los recursos naturales. De esta forma, los Estados buscan el continuo fortalecimiento de su poder disuasivo, centrado en tres funciones básicas: la diplomacia, la política y el poder militar. Esto les permite tener una representación regional en el campo disuasivo y proteger el desarrollo económico de sus territorios, mostrando un evidente cambio en la estrategia de las naciones (Uribe *et al.*, 2016).

Se infiere que las guerras futuras estarán marcadas por la capacidad letal de los gobernantes, quienes gestionarán las estrategias en el campo geopolítico. Es necesario vincular los posibles escenarios de crisis geopolíticas con la influencia de la evolución tecnológica, en el marco de la globalización. Las marinas regionales buscan fortalecerse y posicionarse con capacidades renovadas, a través de la versatilidad y la flexibilidad, adaptándose a las nuevas exigencias que el mundo actual requiere para el manejo de los conflictos. Es aquí donde resulta prioritario poner mayor atención en el desarrollo de los sistemas tecnológicos-militares, que han revolucionado la industria armamentista, con el objetivo de crear sistemas y armas con diversos grados de autonomía, que puedan funcionar bajo supervisión humana o incluso llegar a “pensar” por sí mismos. Frank Hoffman (2023), miembro de la National Defense University, sostiene que estas nuevas tecnologías tienen el potencial no solo de cambiar el carácter de la guerra, sino posiblemente también su naturaleza, que se supone inmutable como una contienda de voluntades. En este contexto, la reacción y las habilidades humanas dejarían de ser la fuente primordial para garantizar decisiones rápidas y precisas, con resultados certeros y concretos.

Esta premisa es de vital importancia para la toma de decisiones frente a una posible guerra, ya que en este momento se debe analizar hasta qué punto las tácticas navales tradicionales —guerra de cañones de la antigüedad— se utilizarán para manejar los conflictos en un mundo que gira en torno a los cambios tecnológicos. Esto representa un reto sustancial para las futuras guerras, que deberán gestionarse considerando los factores tiempo, espacio y tecnología. El almirante retirado de los Estados Unidos, James Stavridis (2017), describió acertadamente al mar como “la escena del crimen más grande del mundo”, debido a su inmensidad, que alberga múltiples amenazas y diversas intenciones estratégicas.

Se evidencia, por tanto, que la configuración de las guerras ha evolucionado conforme a las exigencias del momento, donde la convencionalidad ha dado paso a la adaptación

y la flexibilidad. Los constantes cambios en las estrategias de las grandes potencias han permitido una evolución sinérgica de los escenarios geopolíticos actuales, en busca del poderío y el mantenimiento de la disuasión a lo largo del tiempo. Esto ha generado una transformación en las formas de liderazgo en el mar, gracias a los múltiples proyectos y nuevas creaciones que actualmente se vislumbran, como el desarrollo tecnológico-militar de armas convencionales de precisión global (CPGS), que son ojivas convencionales de alta precisión y velocidades hipersónicas, diseñadas para atacar instalaciones nucleares. Estas armas han incrementado su poder destructivo, de manera que, al ser activadas desde lugares remotos, los ataques se consolidan de forma rápida y decisiva.

La caracterización de la guerra dependerá de la capacidad de evolución y adaptación ante los cambios generados en los teatros geopolíticos y los intereses de los Estados, apoyados en tecnología de punta en el manejo de armas. Esto, con el fin de mantener el poder marítimo, garantizar la seguridad y el desarrollo de las naciones en todos los sectores, y posicionarse en la toma de decisiones y el liderazgo necesario para mantener la supremacía de los Estados.

## Guerras regionales y guerra de grandes potencias

A pesar del extraordinario declive de las guerras interestatales en los últimos 70 años, muchos expertos en política exterior creen que el mundo está entrando en una nueva era en la que esta posibilidad vuelve a avivarse. Sin embargo, existe una gran diferencia entre las guerras regionales, que podrían desencadenarse por las acciones de un Estado rebelde, como Corea del Norte o Irán, y aquellas que ocurren entre grandes potencias, que siguen siendo mucho menos probables. Aun así, el aumento de la competencia entre Estados Unidos, Rusia y China representa una amenaza para el orden internacional y tiene una dimensión militar (The Economist, 2018). Estados Unidos también reconoce el desafío que plantean una serie de amenazas asimétricas no tradicionales, pero el énfasis actual en China como la “paciente amenaza” es inconfundible, con importantes implicaciones para la política naval y la estrategia marítima (US Department of Defense, 2022).

Desde el punto de vista europeo, Rusia representa una amenaza potencial para su seguridad, lo cual quedó claramente demostrado con la invasión de Ucrania. Esta situación desencadenó un aumento significativo en las estrategias para incrementar el presupuesto militar de varios Estados, respaldados por la OTAN, como se refleja en el Concepto Estratégico de 2022 (OTAN, 2022). Del mismo modo, la Unión Europea, en la *Strategic Compass* de defensa y seguridad de ese mismo año, también expresó su preocupación por las violaciones de las normas internacionales por parte de Rusia y China, adoptando medidas de defensa contra Rusia, pero manteniendo la posibilidad de asociación y cooperación con China (Unión Europea, 2022).



Figura 1. Capacidades rusas de antiacceso/negación de área



Fuente: Center of Strategic and Budgetary Assessment.

En la última década, tanto China como Rusia han invertido considerablemente en una amplia gama de capacidades militares para contrarrestar la habilidad de Estados Unidos de proyectar poder en nombre de sus aliados amenazados o acosados. Estas capacidades se conocen como antiacceso/denegación de área (A2/AD). Su objetivo no es iniciar una guerra con Estados Unidos, sino hacer que una intervención estadounidense sea más arriesgada y costosa. Esto ha permitido a Rusia y China explotar cada vez más una “zona gris” entre la guerra y la paz. Las operaciones en la zona gris buscan obtener ganancias políticas o territoriales, normalmente asociadas con la agresión militar abierta, sin sobrepasar el umbral de una guerra total con un adversario poderoso. Se trata de calibración, apalancamiento y ambigüedad. La zona gris se presta particularmente a la guerra híbrida, un término acuñado hace aproximadamente una década. Aunque las definiciones varían, en esencia, se refiere a una combinación de medios militares, económicos, diplomáticos, de inteligencia y criminales para alcanzar un objetivo político (Symonds, 2018). Las implicaciones de esta zona gris, junto con la ausencia de una estrategia creíble de combate, otorgarían un dominio de escalada al adversario, subrayando la necesidad de una estrecha cooperación conjunta para hacer esta respuesta creíble (Speller, 2023). Con una nueva estructura de fuerza y un concepto operativo basado en el concepto

de Operaciones Marítimas Distribuidas, se permitirá que este diseño sea aceptado por diferentes Estados (US NAVPLAN, 2022).

La principal razón por la que las grandes potencias intentan alcanzar sus objetivos políticos sin llegar a una guerra total sigue siendo la amenaza nuclear. Sin embargo, esto no significa que el “equilibrio del terror” que caracterizó a la Guerra Fría se mantenga tan estable como en el pasado. Tanto Rusia como Estados Unidos están modernizando sus fuerzas nucleares a un costo enorme, y China está ampliando su arsenal nuclear. Por lo tanto, es probable que las armas nucleares sigan existiendo al menos hasta finales de este siglo. Los acuerdos de control de armas nucleares existentes se están deteriorando. Los protocolos y entendimientos que ayudaron a evitar una catástrofe nuclear durante la Guerra Fría no se han renovado (Symonds, 2018).

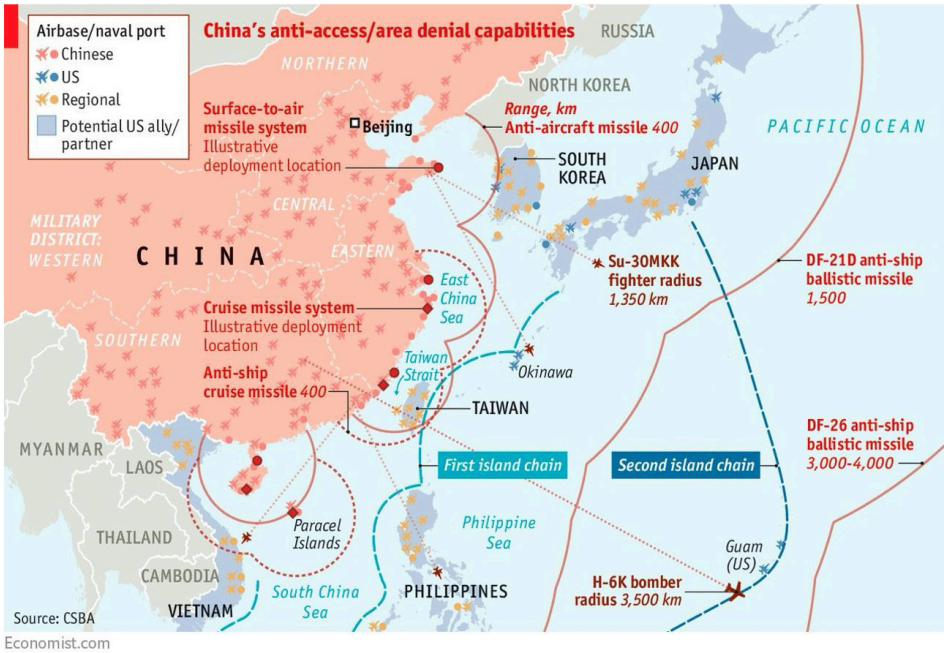
Algunos sugieren que Estados Unidos y China están destinados a entrar en guerra, cayendo en la trampa de Tucídides, como ocurrió en la antigüedad con Esparta y Atenas. En esencia, un poder establecido se siente amenazado por un poder emergente, que a su vez se siente resentido y frustrado. Graham Allison (2017), autor de un libro popular que expone esta tesis, sostiene que “la guerra entre Estados Unidos y China en las próximas décadas no solo es posible, sino mucho más probable de lo que se reconoce actualmente”. Esta rivalidad por el poder en el mar es la estrategia marítima de mayor impacto y dinamismo en la actualidad. Estados Unidos ha identificado inequívocamente a China como su principal rival estratégico, y la Marina de los Estados Unidos considera a la Armada de China como la “paciente amenaza” (US National Defense Strategy, 2022).





Por su parte, China planea desarrollar sus capacidades A2/AD, especialmente con misiles antibuque de largo alcance y una poderosa armada equipada con buques de superficie de última generación y una gran fuerza submarina. El objetivo es, en primer lugar, empujar a la Marina de los Estados Unidos más allá de la primera cadena de islas y, en última instancia, hacer que sea demasiado peligroso operar dentro de la segunda cadena de islas. Ninguno de estos movimientos es inminente, pero China ya ha avanzado significativamente. Si surgiera una nueva crisis en torno a Taiwán, Estados Unidos ya no enviaría un grupo de batalla de portaaviones a través del Estrecho de Taiwán para mostrar su determinación, como lo hizo en 1996 (The Economist, 2018).

Figura 2. Capacidades chinas de antiacceso/negación de área



Fuente: Center of Strategic and Budgetary Assessment.

En respuesta, el Pentágono anunció en 2014 su Tercera Estrategia de Compensación, concluyendo que, si podía disuadir y derrotar la amenaza del ritmo de China, lograría promover los intereses de Estados Unidos y defender a sus aliados, no solo en la región del Pacífico Asiático, sino en cualquier parte del mundo. La estrategia se enfoca en áreas como los sistemas de aprendizaje autónomo, la toma de decisiones colaborativa hombre-máquina, las operaciones humanas asistidas, las operaciones avanzadas de sistemas tripulados y no tripulados, las armas autónomas en red y los proyectiles de alta velocidad, todos los cuales tendrán un gran impacto en el futuro de la guerra (The Economist, 2018).

Este desafío para Estados Unidos ha sido reafirmado con la importancia de mantener el control del mar y de enfatizar la preparación para el combate como medio para lograrlo, centralizando el concepto de que el resultado de una guerra completa podría depender del desenlace de una sola batalla naval, como lo argumenta la Naval Doctrine US (US Navy, 2020).

El vertiginoso crecimiento de la industria de defensa china ha repercutido en una mejora sustancial de sus medios militares. Los procesos de investigación, desarrollo e innovación marcan la pauta en el desequilibrio por el control del mar, en beneficio de intereses particulares. Está claro que China busca mantener una presencia creíble, disuasiva y de poder naval en el mar de China, dentro del alcance de sus sistemas de misiles. Esto forma parte de una estrategia marítima nacional, donde la armada satisface esas necesidades específicas, como lo estableció Sir Julian Corbett en 1911 en su publicación *Some Principles of Maritime Strategy*.

Como resultado de este desarrollo, los silenciosos submarinos chinos y los nuevos sistemas de sonar activos hacen que sea cada vez más arriesgado para los submarinos estadounidenses operar en las aguas costeras chinas. Los vehículos submarinos no tripulados (UUV), pequeños y difíciles de detectar, podrían usarse para limpiar minas, cazar submarinos enemigos en aguas poco profundas y recopilar inteligencia. Los UUV más grandes podrían desplegar cargas útiles en el fondo marino, como sensores de larga duración, paquetes de energía para otros UUV y misiles adicionales para submarinos tripulados (The Economist, 2018).

El dominio del espectro electromagnético será cada vez más importante. Las nuevas formas de lograrlo incluirán tecnologías furtivas para ocultar la firma de radar de barcos y aviones, proteger las redes de comunicaciones espaciales de ataques, lanzar señuelos y establecer defensas contra las salvas de misiles entrantes. Por ejemplo, las armas electromagnéticas miniaturizadas (EMW), montadas en enjambres de UAV desechables lanzados cerca de la costa desde un gran UUV, podrían bloquear los sensores y las comunicaciones de los objetivos de un oponente. Los cañones de riel electromagnéticos montados en barcos, que pueden disparar proyectiles a 4500 millas por hora hasta el borde del espacio, podrían contrarrestar las ojivas de misiles balísticos (The Economist, 2018). El potencial para operar grandes redes de drones letales, furtivos y autónomos es atractivo, pero plantea serias preguntas sobre la ética y el derecho (Congressional Research Service [CRS], 2022), ya que no distingue claramente los límites de responsabilidad en ataques a objetivos militares, civiles o infraestructuras estratégicas que podrían afectar a toda una nación.

Sin embargo, la situación internacional se vuelve cada vez más tensa respecto a las pretensiones chinas sobre el mar de China Meridional. Recientemente, miembros de la OTAN han manifestado su rechazo a las acciones del régimen chino al militarizar



islas deshabitadas mediante rellenos artificiales, lo que ha permitido a China establecer puestos de avanzada para sus medios militares. La Marina de Estados Unidos, junto con otras armadas como la de Alemania, ha navegado cerca de las islas en disputa como parte de una demostración de fuerza contra los reclamos territoriales chinos, enviando el mensaje a la comunidad internacional de “libertad de navegación”. Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores de China, a través de su portavoz, ha manifestado que todos los países disfrutaban de esa libertad de navegación y sobrevuelo en el mar de China Meridional, pero “esto no puede ser usado como una excusa para poner en peligro la soberanía y la seguridad de los países litorales” (Reuters, 2021).

El escenario geopolítico ha planteado una serie de interrogantes respecto a las guerras actuales, considerando que los gobernantes de las grandes naciones buscan el control territorial y marítimo. Por lo tanto, es necesario enfocarse en una visión de escenarios futuros, en los que se propongan diferentes tipos de conflictos, dejando atrás las guerras de épocas anteriores. Sin duda, la tecnología y la globalización desempeñan un papel fundamental en este enfoque, como lo demuestra su gran aporte a la modernización y al intercambio de tecnología, no solo en materia bélica, sino también en la transferencia de conocimientos para la formación de personal, logrando así un desarrollo exitoso y la transición hacia nuevas propuestas de conflicto, enmarcadas en la evolución y el crecimiento de las grandes potencias que lideran el mundo.

La necesidad de controlar todos los dominios relevantes ha llevado a muchas fuerzas militares a pensar en términos de operaciones multidominio (*multi-domain operations*) o integración multidominio (*multi-domain integration*) como una forma mejorada de operaciones conjuntas, en las que el aire, las fuerzas terrestres, marítimas, espaciales y cibernéticas se integren estrechamente para dominar un espacio de batalla multifacético (Feickert, 2022; UK Gov, 2022). Es evidente que las fuerzas marítimas modernas enfrentarán desafíos en tierra, en el aire, en el entorno marítimo, en el espacio y en el ciberespacio, a través del espectro electromagnético y también en cuanto al flujo de información (OTAN, 2022).

Las guerras del futuro estarán determinadas por una evolución en su contexto general, pero serán las presiones de las potencias mundiales en los escenarios geopolíticos y estratégicos las que definirán el rumbo de los conflictos. Por lo tanto, una vez analizada la premisa inicial, es evidente que las guerras, en su sentido más amplio, han cambiado a lo largo del tiempo, tal como se conciben históricamente. Los Estados están adaptándose a nuevas tecnologías y desarrollos innovadores, que les permiten aumentar su poder disuasivo con el objetivo de mantener su supremacía naval y crear seguridad mediante la adaptación a los nuevos retos.

Por lo anterior, y al analizar el contexto de los conflictos navales, se puede concluir que la necesidad de control del mar creció y fortaleció su hegemonía junto con la Revolu-

ción Industrial, lo que generó un cambio en el desarrollo de los sistemas económicos y políticos en busca de la expansión, el poder y el dominio tanto terrestre como marítimo.

## Conclusiones

Los retos a los que se enfrenta el mundo para contribuir al desarrollo tecnológico, que permita asumir un papel relevante en una posible guerra de quinta generación, crean expectativas y grandes oportunidades de crecimiento para los diferentes países estratégicamente ubicados. Esto les permite aprovechar los recursos disponibles para el crecimiento y modernización de sus estructuras, logrando que sean competitivos y dinámicos para generar un poder disuasivo convincente, especialmente en el caso de las marinas de la región.

Al analizar las estrategias navales, se evidencia que, en muchas ocasiones, se enfocaban principalmente en el enfrentamiento entre fuerzas navales en altamar. Actualmente, las estrategias navales se centran en la proyección del poder de manera sostenida y a larga distancia, con el fin de mantener la seguridad y el poder disuasivo de los países, dentro del marco del poder marítimo como parte de la estrategia nacional.

Debido a la complejidad del dominio marítimo, tanto en tiempos de paz como de guerra, las armadas deberán establecer cooperaciones con otras Fuerzas Militares y con instituciones gubernamentales, para enfrentar diversas amenazas con capacidades potenciales en diferentes dominios. Además, será necesario un monitoreo constante para afrontar problemas de baja intensidad, enmarcados en una zona gris, así como amenazas de alta intensidad en tiempos de guerra.

La estrategia fundamental del control del mar se mantiene, preservando los conceptos tradicionales de control y negación del dominio marítimo. Aunque las herramientas tecnológicas avanzadas y la seguridad dinámica puedan cambiar la forma de asegurar ese dominio, el objetivo final seguirá siendo el mismo.

Es crucial reconocer cada uno de los avances actuales y la preparación constante a través de la transferencia tecnológica y del conocimiento. Esto permite abordar temas como la conquista del ciberespacio y el poderío armamentista, que son esenciales para alcanzar los objetivos de los Estados. Por ello, es necesario crecer en todos los aspectos, preparar al personal, y actualizar los medios que tienden a volverse obsoletos y no generan disuasión. Además, es fundamental contar con los recursos económicos y la estabilidad política necesarios para lograr una inversión adecuada en todos los aspectos que requieran estrategias de guerra claras y específicas, que permitan entrar en el panorama geopolítico como una potencia latinoamericana.

Es por lo anterior que se debe fomentar una conciencia de crecimiento y actualización del conocimiento, no solo en los miembros de las Fuerzas Militares, sino en toda la



ciudadanía. De esta manera, estarán al tanto de la constante evolución a la que nos enfrentamos en un mundo que avanza a pasos agigantados, impulsado por las grandes potencias, cuyo poder disuasivo intimida y demuestra su superioridad frente a los países pequeños que luchan por crecer y posicionarse como actores estratégicos en el panorama geopolítico. Ante una posible guerra, estos países podrían convertirse en actores importantes, aportando conocimiento, tecnología e innovación.

## Referencias

- Allison, G. T. (2017). *Destined for war?* The National Interest, (149), 9-21.
- Congressional Research Service [CRS]. (2022, diciembre 21). *Navy large unmanned surface and undersea vessels: Background and issues for Congress*. <https://sgp.fas.org/crs/weapons/R45757.pdf>
- European Union. (2022). *The strategic compass for security and defence*. [https://www.eeas.europa.eu/eeas/strategic-compass-security-and-defence-1\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/strategic-compass-security-and-defence-1_en)
- Feickert, A. (2022, November 21). *Congressional Research Service Defence Primer: Army multi-domain operations*. <https://sgp.fas.org/crs/natsec/IF11409.pdf>
- Gray, C. S. (2006). *Strategy and history: Essays on theory and practice* (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203964903>
- Hoffman, F. G. (2023). War transformed: The future of twenty-first-century great power competition and conflict. *Joint Force Quarterly*, (108), 97-99.
- Kennedy, P. (2016). *Strategy and the sea: Essays in honour of John B. Hattendorf*. Boydell & Brewer.
- NDP 1 (2020). *Advantage at sea: Prevailing with all domain integrated naval power* (US Navy, 2020).
- OTAN. (2022, junio 29). *Strategic concept 2022*. <https://www.nato.int/strategic-concept>
- Reuters. (2021). *German warship to sail through South China Sea, officials say*. Reuters.
- Ruiz, A. E. T. (2021). El transitar en la investigación cualitativa: Un acercamiento a la triangulación. *Revista Scientific*, 6(20), 275-295.
- Speller, I. (2023). *Entendiendo la guerra naval* (3ª ed.). Taylor & Francis. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781000954418>
- Stavridis, J. (2017). *Sea power: The history and geopolitics of the world's oceans*. Penguin Press.
- Symonds, M. (2013). *Softwar: An intimate portrait of Larry Ellison and Oracle*. Simon & Schuster.
- Symonds, M. (2018). The new battlegrounds: The future of war. *The Economist*, 1-24.
- The Economist. (2018). Not so MAD: Why nuclear stability is under threat? Mutually assured destruction has served as the ultimate deterrent, but for how much longer? *The Economist*, 15-17.
- The Economist. (2018). Pride and prejudice: The odds on a conflict between great powers. *The Economist*, 3-7.
- The Economist. (2018). Stay well back: Using clever technology to keep enemies at bay. *The Economist*, 11-14.
- The Economist. (2018). The next war: The growing danger of great-power conflict. *The Economist*, 22-24.
- The Economist. (2018). War at hyperspeed. *The Economist*, 17-20.

- Till, G. (2021). Colin Gray and maritime strategy – An appreciation. *Naval War College Review*, 74(1).
- UK Doctrine and Concepts Development Centre [DCDC]. (2017, julio). *Joint concept note 1/17: Future force concept*. <https://www.gov.uk/government/publications/future-force-concept-jcn-117>
- UK Gov. (2022, January 17). *Guidance: Multi-domain integration*. <https://www.gov.uk/guidance/multi-domain-integration>
- Uribe, S., Díaz, J., y Rodríguez, H. (2016). *Estrategia marítima, evolución y prospectiva*. Ediciones Escuela Superior de Guerra.
- US Department of Defense. (2022). *National defense strategy of the United States of America*. US Department of Defense.
- US National Defense Strategy. (2022). *Advantage at sea*.
- US NAVPLAN. (2022). *Navigation plan of Chief of Naval Operations (CNO) of the US Navy*.



# La guerra irregular (híbrida) en el dominio marítimo, una estrategia de defensa vital para fuerzas navales medianas y pequeñas

Capitán de Fragata Ricardo E. Sánchez Piedrahíta

## Resumen

La guerra híbrida es una estrategia<sup>1</sup> que combina medios militares, económicos, políticos y sociales para alcanzar un estado final deseado. En el ámbito marítimo, la guerra híbrida puede adoptar diversas formas, como ataques cibernéticos a sistemas navales, desinformación sobre operaciones y el uso de fuerzas irregulares y no convencionales para atacar buques y puertos. Algunas potencias navales medianas y pequeñas han recurrido cada vez más a la guerra híbrida como estrategia para disuadir, enfrentar y contrarrestar de manera eficiente y eficaz la superioridad militar de sus homólogos más grandes. Esto se debe a que la guerra híbrida, especialmente en su configuración irregular, les permite nivelar las capacidades militares.

Tomando como referencia la definición de estrategia del Coronel Arthur F. Lykke Jr., esta investigación busca analizar los fines, las formas y los medios de la guerra híbrida, así como establecer cómo una potencia o fuerza naval mediana o pequeña<sup>2</sup> podría adoptar tácticas combinadas, regulares e irregulares, para obtener éxito frente a adversarios navales de mayor envergadura. A partir de esta investigación, se plantea que las fuerzas navales de países en desarrollo o incluso subdesarrollados podrían ser más disuasivas adoptando estrategias híbridas en lugar de intentar replicar las doctrinas y configuraciones de grandes potencias navales.

La comprensión de la organización de una Potencia Naval Mediana desde esta perspectiva generará nuevas líneas de investigación en liderazgo, estrategia, toma de decisiones y construcción de actuación conjunta, todo ello dentro de la configuración de la guerra híbrida.

- 
- 1 La estrategia proporciona una visión global y a largo plazo, fundamentada en la evaluación de recursos, amenazas y habilidades. Establece el "qué" y el "por qué" de cada acción. En contraposición, la táctica se enfoca en el "cómo", definiendo las acciones concretas que materializan la visión estratégica a corto y a mediano plazo. Aunque distintos, ambos conceptos están entrelazados: una estrategia sin tácticas resulta inerte, y las tácticas sin estrategia carecen de propósito.
  - 2 Las potencias navales pueden clasificarse en tres categorías: grandes, medianas y pequeñas. Las potencias navales mayores son Estados con capacidad para realizar operaciones militares globales, utilizando todo tipo de armamento moderno e interviniendo en el ámbito mundial. Las potencias navales medianas son Estados con un interés nacional en el mar, pero que no cuentan con la capacidad o el presupuesto para competir con las grandes potencias marítimas. Estas potencias deben desarrollar estrategias marítimas que sean flexibles y adaptables. Las potencias navales menores son Estados que operan principalmente dentro de su Zona Económica Exclusiva (ZEE) (Hill, 1986, p. 12).

**Palabras claves:** guerra convencional, guerra irregular, guerra híbrida, dominio marítimo y fuerzas navales

## Introducción

Las teorías tradicionales de la guerra clásica describen conflictos caracterizados por la confrontación directa entre dos o más fuerzas en un campo de batalla (Jomini, 2008; Von Clausewitz, 2014; Beaufre, 1979; Mahan, 2015), en los que intervienen Estados-nación o actores similares que utilizan fuerzas militares convencionales. Dichas fuerzas están organizadas, equipadas y dirigidas por un cuerpo de oficiales que se adhieren a normas y prácticas internacionalmente aceptadas (Keegan, 1978). No obstante, estas teorías han evolucionado hacia formas más innovadoras y efectivas, que buscan lograr objetivos estratégicos en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

En este sentido, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (DOD por sus siglas en inglés) define la guerra tradicional como una confrontación violenta entre Estados-nación, coaliciones o alianzas, en la que cada vez es más raro que la guerra sea declarada formalmente. Este tipo de confrontación implica operaciones militares que enfrentan una fuerza contra otra, empleando una variedad de unidades convencionales y de operaciones especiales en todos los dominios físicos<sup>3</sup> (DOD, 2017).

La rigidez y visibilidad de los ejércitos convencionales, así como la burocracia que acompaña los procesos normativos, doctrinales y de contratación, han dado lugar a nuevas formas de conflicto, como la guerra irregular, que implica la utilización de tácticas no convencionales y actores no estatales (Bahnareanu, 2015).

El Departamento de Defensa de los Estados Unidos define la guerra irregular como una lucha violenta entre actores estatales y no estatales por la legitimidad y la influencia sobre una población relevante (DOD, 2007). Desde esta perspectiva, se puede decir que la guerra irregular abarca una variedad de estrategias y tácticas que difieren de las guerras tradicionales entre Estados. Involucra a actores no estatales que llevan a cabo su ofensiva mediante tácticas no convencionales (Stewart, 2015), empleando capacidades tanto militares como no militares<sup>4</sup>, al igual que una amplia gama de innovaciones mecánicas

3 Se reconocen dos definiciones de dominio: 1) "Un territorio sobre el cual se ejerce el control", y 2) "una esfera del conocimiento, influencia o actividad". El propósito de un dominio es proporcionar construcciones útiles que ayuden a la descripción de áreas generales de conocimiento, y a la visualización y caracterización del entorno en que se llevan a cabo operaciones. La primera definición se aplica específicamente al liderazgo (dominios de conocimiento: tácticas, técnicas, conjuntos culturales y geopolíticos) y al entrenamiento (dominios de entrenamiento: operacional, institucional y desarrollo personal). La segunda definición se refiere a un dominio operacional, es decir, el territorio sobre el cual las Fuerzas Armadas intentan ejercer control. Estos incluyen los dominios físicos: terrestre, marítimo, aéreo y espacial, así como el dominio del ciberespacio.

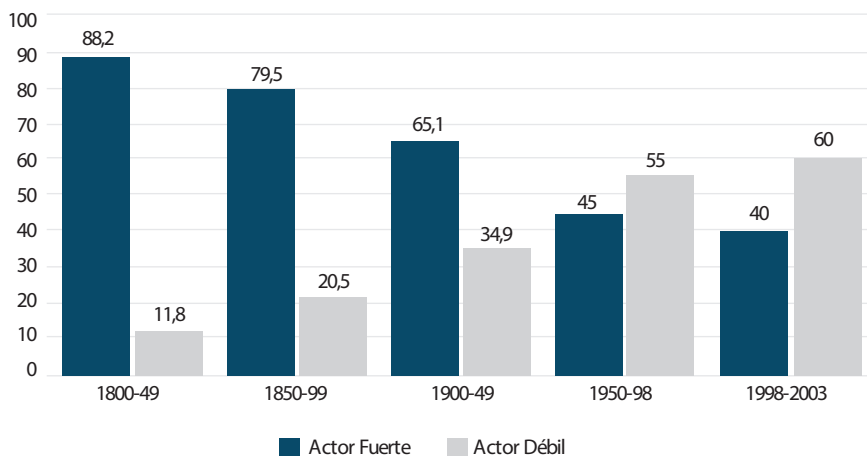
4 Operaciones encubiertas de sabotaje, guerra de guerrillas, terrorismo, propaganda, desinformación, operaciones de influencia, secuestro, y utilización de artefactos explosivos improvisados.



y tecnológicas, que permiten erosionar la voluntad y capacidad del adversario (Ucko & Marks, 2020). Estas tácticas buscan proteger y promover la voluntad y capacidad propias, o favorecer o desfavorecer a un tercero, todo ello con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Desde esta perspectiva, estudios como *How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict*, escrito por el profesor Arreguín-Toft en 2005, cuestionan la idea tradicional de que la fuerza superior asegura siempre la victoria en la guerra. El autor sugiere que el empleo de tácticas irregulares mediante aproximaciones indirectas en conflictos asimétricos permite a los actores más débiles prevalecer y vencer frente a adversarios mucho más poderosos, como se muestra en la ilustración 1 (Arreguín-Toft, 2005).

### Ilustración 1. Porcentaje de victorias en conflictos por tipo de actor a lo largo del tiempo



Fuente: adaptada de Arreguín-Toft (2005)

Ahora bien, la naturaleza fluida y cambiante de la guerra ha llevado a la evolución de estos conceptos. Por ejemplo, en el año 2002, William J. Nemeth acuñó por primera vez el término guerra híbrida (Nemeth, 2002), posteriormente definido por Hoffman y Mattis como una amenaza representada por actores capaces de emplear una variedad de tácticas, técnicas y procedimientos convencionales e irregulares, incluyendo el terrorismo, la propaganda, el crimen organizado y la coerción, entre otros (Mattis & Hoffman, 2005).

Posteriormente, en el año 2007, Frank Hoffman agregó que la guerra híbrida incorporaba diferentes modos de guerra, incluidas capacidades convencionales, tácticas irregulares, acciones terroristas, violencia indiscriminada, coerción y desorden criminal. Además, indicó que estas actividades podían ser conducidas por Estados y actores no estatales, a

través de unidades independientes de manera coordinada para lograr efectos sinérgicos (Hoffman, 2007, p. 14).

El concepto de guerra híbrida es uno de los numerosos términos contemporáneos acuñados para definir las guerras del siglo XXI. Colom (2012, p. 78) señala que este concepto se relaciona y precede directamente a los de guerra compuesta y guerra compleja-irregular, los cuales integran el empleo de medios convencionales e irregulares para enfrentar fuerzas militarmente avanzadas en entrenamiento, capacidades y tecnología. Asimismo, Guillem Colom plantea el concepto de amenaza híbrida, que hace referencia al uso simultáneo de medios convencionales e irregulares para reflejar la complejidad de los conflictos actuales o alertar sobre la peligrosidad de la guerra híbrida (Colom, 2012, p. 87).

Igualmente, la OTAN definió las amenazas híbridas como aquellas que combinan medios militares y medios no militares, tanto encubiertos como abiertos, e incluye la desinformación, los ataques cibernéticos, la presión económica, el despliegue de grupos armados irregulares y el uso de fuerzas regulares. Estas amenazas emplean métodos híbridos para desdibujar las líneas entre la guerra y la paz, con el objetivo de desestabilizar y socavar las sociedades (OTAN, 2023).

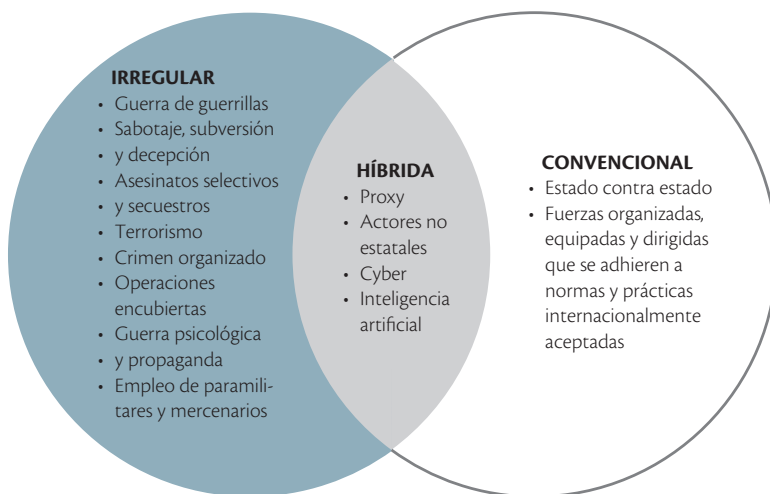
. Estas diferencias esbozan características generales de guerras convencionales e irregulares. Pero si se consideran las definiciones de Mattis y Hoffman (2005), Hoffman (2007) y Colom (2012), se podría plantear que la guerra híbrida es una estrategia que combina el uso de fuerzas convencionales e irregulares, dirigidas tanto por entidades estatales como por actores no estatales, de manera que se consigue sinergia en las dimensiones físicas y psicológicas del enfrentamiento.

Por lo tanto, en términos simplificados, la ecuación de la guerra híbrida sería: fuerzas convencionales + fuerzas irregulares = guerra híbrida.





## Ilustración 2. Guerra híbrida



Fuente: Elaboración propia con información tomada de GAO (2010).

En relación con la naturaleza irregular de la guerra híbrida, Fabián Sándor, en su investigación titulada *Irregular Warfare: The Future Military Strategy for Small States*, sostiene que la implementación de tácticas irregulares por parte de Fuerzas Militares de Estados pequeños ha demostrado su eficiencia y eficacia en diversos conflictos históricos, lo cual cuestiona y desafía el pensamiento tradicional en la materia (Sándor, 2012).

En efecto, Sándor (2012) plantea cuatro grandes errores que cometen muchos Estados en desarrollo. Primero, intentar imitar la capacidad militar de grandes potencias, de modo que agotan sus recursos. Segundo, establecer alianzas con el riesgo de traición o de dependencia. Tercero, adoptar una postura de neutralidad, que es eficaz solo si el adversario la respeta. Y, por último, adquirir armas de destrucción masiva, una decisión que afecta sus relaciones internacionales, en los aspectos tanto político como económico.

Es importante destacar que, a pesar de los crecientes beneficios en términos de disuasión y eficiencia operativa que podría aportar una configuración para la guerra híbrida, numerosos Estados en desarrollo siguen destinando sus presupuestos de defensa y doctrinas hacia la estructuración y configuración de fuerzas, estrategias y tácticas convencionales.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación se centrará en determinar cómo una fuerza naval mediana puede enfrentar a una fuerza naval más grande, a partir de la configuración de estrategias y la aplicación de tácticas de guerra híbrida. Para ello, se identificará la finalidad de la guerra híbrida en el dominio marítimo, las capacidades empleadas y, finalmente, los modelos de referencia para la configuración y conducción de la guerra híbrida en el ámbito marítimo.

**Tabla 1.** Clasificación de las Fuerzas Navales

Tamaño	Características
<b>Fuerzas navales grandes</b>	Poseen una capacidad global de operaciones militares, utilizando todo tipo de armamento moderno.
<b>Fuerzas navales medianas</b>	Proyectan fuerza regionalmente y tienen una capacidad limitada para operar fuera de sus costas.
<b>Fuerzas navales pequeñas</b>	Operan principalmente dentro de su Zona Económica Exclusiva (ZEE).

Fuente : adaptado de Till (2018)

Es pertinente decir que la clasificación de las fuerzas navales, según Geoffrey Till, es compleja y depende de una serie de factores como el tamaño, el alcance geográfico, la función y capacidad, la tecnología y la reputación (Till, 2018). Sin embargo, no existen clasificaciones absolutas que reflejen los poderes relativos entre las armadas del mundo; por ello, es necesario emplear un criterio tanto cuantitativo como cualitativo para aproximarse a la realidad.

El artículo se fundamentará en la fórmula propuesta por el Coronel Arthur F. Lykke Jr., que establece los fines, las formas y los medios. Los objetivos estarán orientados a comprender cómo las fuerzas navales medianas y las pequeñas pueden desarrollar estrategias y tácticas de guerra híbrida para contrarrestar a adversarios militar y navalmente superiores (Lykke, 1997).

Finalmente, mediante un análisis profundo de teorías de guerra y prácticas asociadas, este estudio plantea la importancia de la adaptabilidad, la innovación y el empleo de tácticas irregulares y no convencionales como elementos esenciales para dichas fuerzas. La guerra híbrida emerge, entonces, no solo como una estrategia viable, sino como una configuración indispensable para flotas con limitaciones tecnológicas y de recursos que buscan defenderse de manera eficiente y eficaz en el ámbito marítimo.

## Metodología

Con base en las metodologías propuestas por Hernández Sampieri, este estudio descriptivo se enfoca en identificar las características de ciertos fenómenos, empleando una revisión meticulosa de diversas publicaciones para discernir tendencias y patrones emergentes. Con un enfoque mixto, el estudio combina datos cualitativos y cuantitativos, recurre a bases de datos académicas y una amplia revisión bibliográfica. El uso combinado de estos análisis busca ofrecer una comprensión profunda, respaldada numéricamente, sobre la guerra híbrida en el ámbito naval (Sampieri & Collado, 2014).



## Finalidad de la guerra híbrida en el mar

La estrategia militar de la guerra híbrida aplicada en el dominio marítimo emerge como una herramienta vital para las fuerzas navales de tamaños mediano o pequeño en su lucha por mantener o fortalecer su preponderancia sobre el teatro marítimo, en tiempos tanto de paz como de guerra. La esencia de esta estrategia radica en su objetivo principal: conseguir una ventaja competitiva (Hoffman, 2007), que se define como una posición de superioridad relativa<sup>5</sup> (McRaven, 1993) en el contexto de seguridad o defensa. En tal sentido, las fuerzas navales, al adoptar tácticas tanto convencionales como irregulares, buscan construir una estrategia diversificada y altamente adaptable según las circunstancias que enfrenten.

La ventaja competitiva no solo se basa en victorias tangibles en el campo de batalla, sino que también enfatiza la importancia de la disuasión y la protección de los intereses marítimos de un Estado. Esto se logra por medio del uso eficiente y astuto de armas de bajo costo contra adversarios más avanzados. De esta forma, la guerra híbrida, en su configuración irregular, actúa como un equilibrador; la razón es porque permite que fuerzas navales con recursos limitados compitan de manera efectiva contra adversarios más grandes y tecnológicamente superiores, ya que ofrece un enfoque adaptable y estratégico frente a amenazas tradicionales y no tradicionales (Kunertova, 2023).

Es fundamental entender que, si se presenta un conflicto directo con un adversario superior en términos militares y tecnológicos, las capacidades convencionales de una fuerza naval mediana podrían ser neutralizadas rápidamente. Experiencias de conflictos anteriores, como la destrucción de las fuerzas navales de Libia por parte de la OTAN en 2011 (Engelbrekt, Mohlin, & Wagnsson, 2014, p. 128) y la invasión de Crimea por parte de Rusia en 2014, subrayan la relevancia de la adaptabilidad y versatilidad en la configuración de fuerzas navales, así como en sus estrategias y tácticas defensivas y ofensivas. En ambos casos, los medios navales de superficie, e incluso submarinos, fueron destruidos en su mayoría sin salir de sus bases (Sanders, 2017, p. 63).

Para optimizar la eficacia, una fuerza naval mediana debería contemplar dos enfoques estratégicos: uno para tiempos de paz y otro para tiempos de guerra. En tiempo de paz, su misión estará firmemente orientada hacia la protección de los intereses marítimos, en los que las fuerzas navales convencionales jugarán un papel importante, especialmente en la salvaguarda de los límites marítimos y los recursos naturales. Sin embargo, en tiempos de guerra, y especialmente frente a un adversario superior, la estrategia debe ser dinámica, adaptativa y eminentemente irregular.

---

5 Condición que se presenta cuando una fuerza atacante, generalmente más pequeña, obtiene una ventaja decisiva sobre un enemigo más grande o mejor defendido.

Esta perspectiva irregular tiene como objetivo debilitar la capacidad combativa del enemigo, principalmente a través de la neutralización constante de recursos, personal y moral. El objetivo no es necesariamente lograr victorias decisivas, sino deteriorar progresivamente a las fuerzas navales superiores, de manera que logre un desgaste significativo con una inversión mínima, hasta que el enemigo no pueda continuar o se sienta obligado a negociar en condiciones favorables.

En este sentido, se toma como referencia la trinidad propuesta por Ken Booth (ver Ilustración 3), a fin de explicar que es esencial adoptar una estrategia dual para garantizar la supervivencia de las fuerzas navales de tamaños mediano o pequeño. Según el autor, en el ámbito de la aplicación de la ley, siempre será imperativo disponer de medios navales y aeronavales que salvaguarden los intereses marítimos del Estado, más allá de su zona económica exclusiva (Booth, 1977). Sin embargo, en tiempos de conflicto, será crucial adoptar una táctica flexible y adaptativa que no busque exclusivamente una victoria decisiva a corto plazo, sino que se enfoque en erosionar al adversario, desgastando sistemáticamente sus recursos, personal y moral.

### Ilustración 3. Uso del mar

**El rol diplomático** de las fuerzas navales se centra en fortalecer la política exterior, actuando como embajadores flotantes mediante visitas a puertos y ejercicios multinacionales. Estas fuerzas pueden ser instrumentos de guerra o paz, y son esenciales en la prevención de conflictos, demostrando compromiso en regiones estratégicas.



Se centra en proteger al estado y sus intereses de amenazas externas mediante la disuasión, y desarrollo de operaciones militares.

**El rol constabular** en la seguridad marítima aborda amenazas no tradicionales como piratería y contrabando, enfocándose en mantener el orden marino y el cumplimiento de leyes. Las operaciones a menudo requieren cooperación internacional debido al carácter transnacional de las amenazas, utilizando patrulleras y aviones de vigilancia

Fuente : adaptado de Booth (1977)

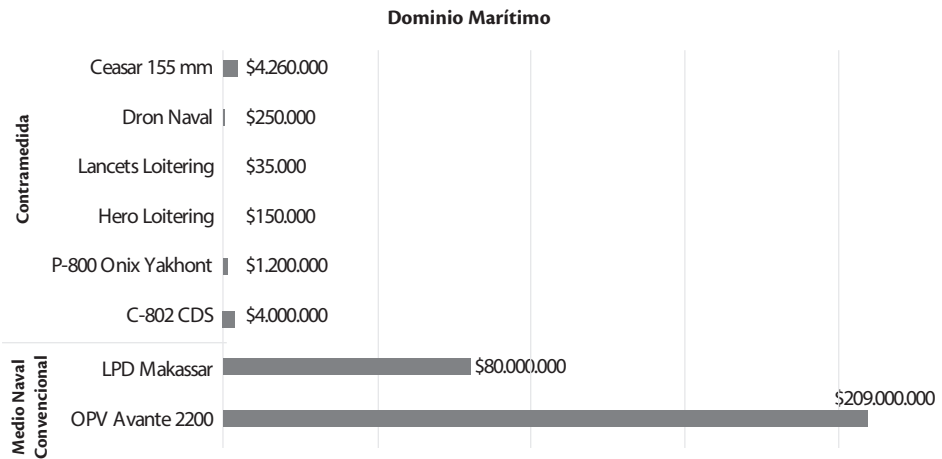
En la guerra naval contemporánea, las victorias tácticas de gran magnitud pueden ser secundarias frente a la importancia de infligir pérdidas continuas y agotar los recursos del adversario. Los objetivos son, primero, que el costo para el enemigo, ya sea en términos



de bajas, recursos o moral, se vuelva insostenible, de forma que sus capacidades navales sean dislocadas y neutralizadas, y, segundo, asegurar las rutas marítimas esenciales (De Izcue *et al.*, 2020).

Una de las ventajas más significativas de la guerra híbrida en su configuración irregular es su capacidad para infligir daño considerable con una mínima inversión (Naím, 2013). Específicamente, la estrategia asimétrica ayuda a que, con recursos limitados, como misiles, drones o minas marinas, se pueda neutralizar o destruir activos enemigos costosos, como destructores o buques de desembarco (Kunertova, 2023). En efecto, una fuerza naval organizada tiene una gran desventaja en términos de economía de defensa al enfrentar a una fuerza irregular que emplea drones aéreos y marítimos, minas antibuque, municiones merodeadoras y sabotaje. Esto se debe a que dichas armas son relativamente baratas y fáciles de fabricar, mientras que los buques de guerra, submarinos y aviones de patrulla naval son costosos y difíciles de reemplazar (Hindert, 2015; Murphy *et al.*, 2016, p. 14) (Ver ilustración 4).

**Ilustración 4.** Dominio Marítimo<sup>6</sup>



Fuente : Propia

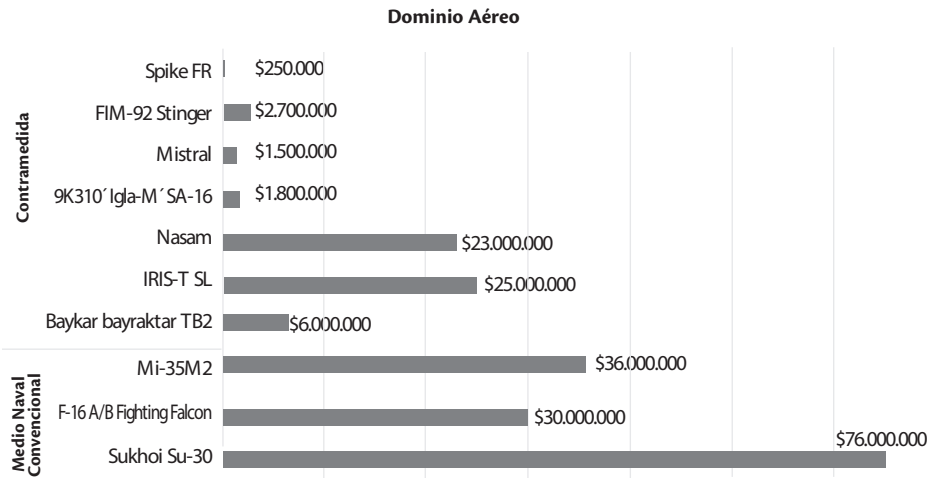
Evidentemente, en términos de economía de defensa, si se destruyera una corbeta de la clase Avante 2000, cuyo costo aproximado es de 210 millones de dólares, utilizando un artefacto marítimo no tripulado con un costo de aproximadamente 250 mil dólares, en términos de costo-beneficio significaría la destrucción de una corbeta por solo el 0,12 % de su valor. Igualmente, si esta destrucción se llevara a cabo con un misil P-800 Ónix Yakhont, con un costo aproximado de 1,2 millones de dólares, significa que se podría

6 Estimaciones generales.

destruir una corbeta por solo el 6% del costo estimado de compra. En consecuencia, una fuerza irregular podría infligir graves daños a una fuerza naval organizada, sin incurrir en un costo significativo. Ello obligaría a la fuerza naval organizada a replegarse o a gastar recursos en una defensa costosa y poco efectiva.

Si analizamos los costos asociados a las capacidades aéreas, encontraríamos algo similar (ver ilustración 5). En el caso de un avión de superioridad aérea *Sukhoi Su-30*, si este fuera destruido con un misil tierra-aire SAM *FIM-92 Stinger*, cuyo costo aproximado es de 2,7 millones de dólares, la destrucción de un avión de combate representaría el 4 % de su valor.

**Ilustración 5.** Dominio aéreo<sup>7</sup>



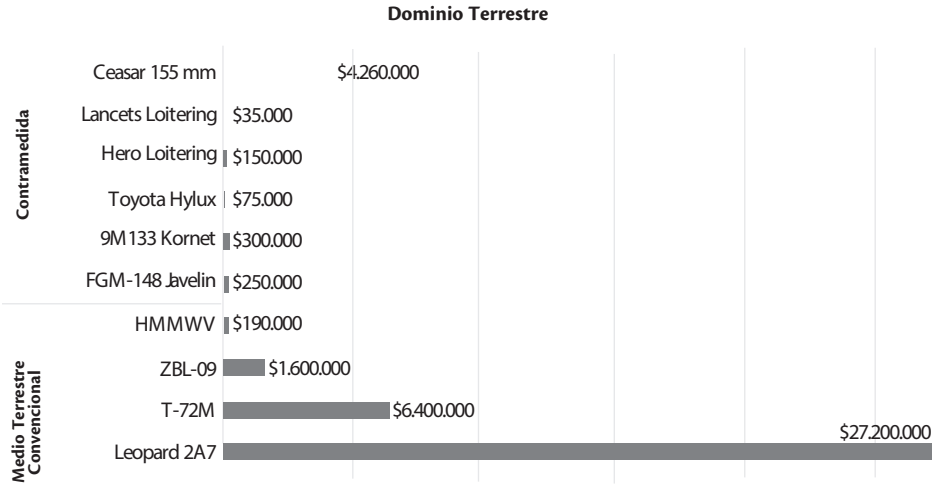
Fuente: Propia

Si el ataque se realizara en el dominio terrestre, la desigualdad entre los costos asociados a los medios convencionales y no convencionales también sería bastante significativa (ver ilustración 6). En caso de destrucción de un tanque T-72M, cuyo costo de adquisición es de aproximadamente 6,4 millones de dólares, utilizando un misil antitanque guiado 9M133 *Kornet*, con un costo aproximado de 300.000 dólares, significa la destrucción del T-72M por solo el 4,7% del costo de uno nuevo.

7 Estimaciones generales



### Ilustración 6. Dominio Terrestre<sup>8</sup>



Fuente: Propia

La destrucción de una capacidad estratégica con una capacidad de bajo costo o improvisada representaría una gran victoria en términos de economía de defensa, ya que permitiría eliminar un activo valioso a un costo relativamente bajo, afectando significativamente su capacidad operativa y, probablemente, su moral de combate.

Cabe resaltar que la guerra híbrida está orientada a hacer que cualquier intento de invasión resulte económicamente inviable para el adversario. Tácticas como el sabotaje, el bloqueo de rutas comerciales esenciales o el ataque a infraestructuras estratégicas vitales tienen como fin degradar la economía del enemigo. Por lo tanto, al hacer que la agresión resulte económicamente insostenible, se espera que el adversario reconsidere sus acciones.

Desde una perspectiva militar, el propósito de la guerra híbrida se orienta a minimizar o neutralizar la superioridad convencional del adversario. La estrategia se basa en atacar con tácticas irregulares, con el objetivo de hacer que el enemigo invierta de forma desproporcionada en defensa, enfrentándolo a amenazas que, en comparación, son económicas para la fuerza defensora.

Por consiguiente, se podría plantear que adoptar una estrategia de guerra híbrida tiene como finalidad principal desgastar progresivamente la capacidad combativa del adversario, mediante el empleo eficiente de medios limitados y económicos, con miras a lograr la reducción constante de sus recursos, personal y moral.

8 Estimaciones generales

El corazón de la estrategia híbrida, y quizás uno de sus principales atractivos, se centrará en la eficiente administración de recursos. En ese sentido, la habilidad de neutralizar o de destruir activos enemigos costosos y grandes, usando medios como misiles, drones o minas marinas, demuestra una estrategia eficiente e ingeniosa, ya que con una mínima inversión, una fuerza puede causar un daño considerable. Esto subraya la idea de que el propósito principal de la guerra híbrida en el mar es desgastar progresivamente al adversario.

En el plano táctico, la guerra híbrida no debería limitarse exclusivamente al territorio en disputa. Por el contrario, debe orientarse hacia el territorio del agresor, dirigiendo ataques y sabotajes a infraestructuras civiles como puentes, carreteras y ferrocarriles, así como a la industria y la producción militar, y contra líderes políticos y militares relevantes. De ese modo, una acción táctica se reflejaría en el plano estratégico (Kunertova, 2023).

Más allá de la confrontación militar, orientada a lograr la asfixia económica del enemigo, la guerra híbrida también abarca dimensiones diplomáticas y de información (Kotman, 2021). Desde el punto de vista diplomático, la estrategia busca demostrar ante la comunidad internacional la determinación y capacidad de una nación para defender sus territorios e intereses marítimos por todos los medios disponibles. Por ejemplo, un país puede emitir señales claras sobre su disposición a recibir ayuda económica y militar de países aliados, así como su voluntad de utilizar todos los recursos a su alcance para garantizar su soberanía.

Respecto a la información, una configuración de guerra híbrida intentará mantener la supremacía en las comunicaciones para influir en la percepción del enemigo o en la opinión pública nacional e internacional, con el propósito de lograr los efectos deseados. Por lo tanto, el manejo adecuado de la información y la desinformación es crucial para confundir, suscitar divisiones internas, socavar la confianza pública y erosionar la moral del enemigo, mientras se busca el apoyo nacional e internacional y se proyecta una imagen de resistencia.

En resumen, se puede afirmar que la aplicación de una estrategia de guerra híbrida para la defensa de los espacios marítimos jurisdiccionales de un Estado busca, en esencia, asegurar y proteger los intereses nacionales frente a potencias superiores. Esto se logra mediante la integración de capacidades militares convencionales e irregulares, fusionadas de manera sinérgica con la diplomacia, la información y la economía. Así, sin una confrontación directa, se pretende infligir daños constantes y sostenidos al adversario, para obligarlo a retirarse o a capitular. La guerra híbrida puede ser una estrategia prolongada y costosa, pero efectiva si se lleva a cabo con éxito.



## Medios comúnmente empleados en la aplicación de la guerra híbrida en el mar

Alfred Thayer Mahan, en *The Influence of Sea Power upon History*, planteó que los países con flotas poderosas tenían más influencia y poder en el ámbito internacional (Mahan, 2015). Si bien sus teorías se centraron en buques de guerra de gran tamaño, bases navales y comercio, el contexto de la guerra ha cambiado significativamente desde esos planteamientos.

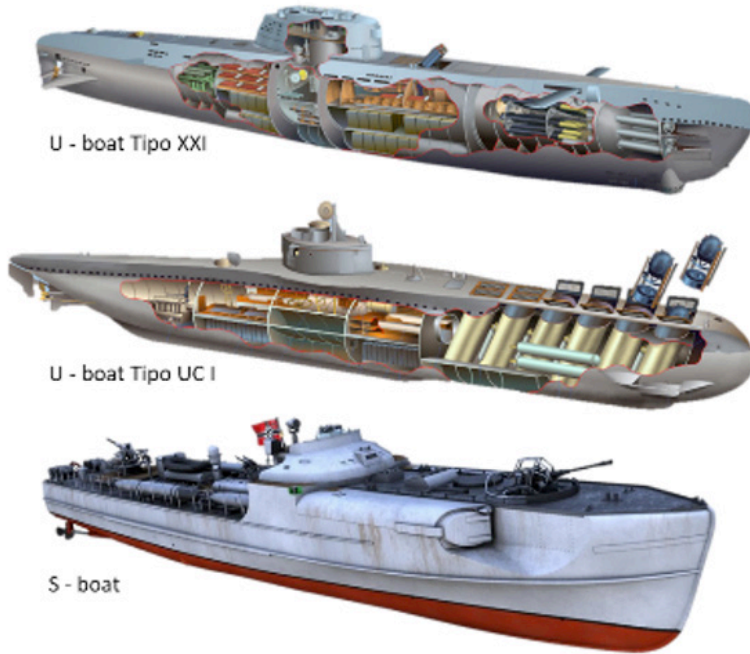
La evolución del conflicto naval ha transitado desde el poderío puro y global, orientado al control del mar y a la proyección de poder, hacia una combinación de estrategias, tácticas y tecnologías que priorizan la eficiencia y la adaptabilidad en la defensa (Armstrong, 2010). Esta transición se ha manifestado a través de la guerra irregular, mediante el empleo de capacidades innovadoras y no convencionales, a menudo de bajo costo. Entre ellas se destacan los artefactos aéreos y navales no tripulados, el uso de lanchas rápidas multirrol de largo alcance y el empleo de artillería de defensa costera, según el enfoque y la actitud estratégica adoptada (Stavridis, 2016).

Hoy en día, esta evolución se ha materializado con el advenimiento de nuevas tecnologías y tácticas. De hecho, una flota más pequeña y ágil, equipada con tecnologías avanzadas y entrenada en tácticas irregulares, puede desafiar, vencer o, al menos, disuadir a una flota más grande y convencional. Por lo tanto, la eficiencia y la efectividad no se determinan únicamente por el tamaño de la fuerza naval o de sus medios, sino también por la capacidad de adaptación, innovación y estrategia.

Frente a la dinámica del entorno estratégico contemporáneo, las limitaciones económicas inherentes han obligado a muchos Estados a adaptarse rápidamente. Ante la probable reducción en la adquisición de activos navales de gran envergadura, algunos países han innovado y evolucionado en respuesta a las necesidades de su entorno operacional (Kunertova, 2023). Esta adaptabilidad no es nueva: desde los medios empleados por Alemania durante las guerras mundiales hasta las tácticas actuales utilizadas por las fuerzas navales de Ucrania, China e Irán, así como las tácticas de grupos no estatales como Al Qaeda, Hezbolá, los hutíes y los Tigres de Liberación Tamil (LTTE), la historia muestra una tendencia hacia el uso de medios navales no convencionales para enfrentar a adversarios más grandes y mejor financiados.

En el caso de los alemanes, la Armada Imperial (*Kaiserliche Marine*) y la Armada de Guerra (*Kriegsmarine*) durante la Primera y Segunda Guerra Mundial utilizaron múltiples tipos de artefactos navales innovadores para atacar a las fuerzas aliadas e impedir su aproximación a las costas, tal como se muestra en la ilustración 7.

### Ilustración 7.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sutton (s.f.) y Cestra (n.d.)

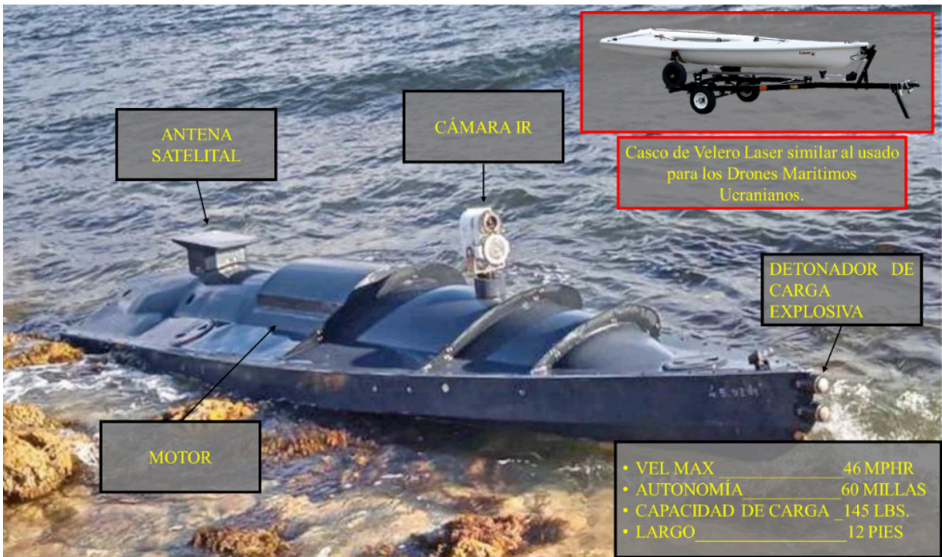
Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, Alemania alcanzó notable eficacia en el combate naval, gracias a la utilización de submarinos *U-Boat*, lanchas rápidas *E-Boat* y minas marinas. Estos elementos representaron una estrategia irregular que desafió las tácticas convencionales de las potencias aliadas. Los submarinos *U-Boat*, especialmente durante la Batalla del Atlántico en la Segunda Guerra Mundial, fueron devastadores al interrumpir las rutas de suministro enemigas; prácticamente hundieron una importante cantidad de buques militares y mercantes, lo que restringió críticamente el abastecimiento y los refuerzos de los aliados (Sutton, 2000).

Por su parte, las lanchas *E-Boat* se caracterizaron por su velocidad y maniobrabilidad, lo que les permitió lanzar ataques sorpresa contra buques más grandes y retirarse rápidamente antes de ser interceptadas. Además, la extensa utilización de minas marinas por parte de Alemania creó zonas peligrosas en mares y estrechos, restringiendo el movimiento de las flotas aliadas y causando daños considerables (Sutton, 2000). En conjunto, estos activos le permitieron a Alemania desafiar la superioridad naval aliada y prolongar la duración de ambos conflictos.



De manera similar, en el caso de Ucrania, luego de perder gran parte de sus capacidades navales convencionales debido a la superioridad militar rusa, el país se ha volcado al desarrollo de sistemas marítimos no tripulados de ataque (Sutton, 2023). Algunos de estos sistemas, aparentemente, han sido diseñados adaptando cascos de veleros recreativos, equipándolos con ópticos de alta resolución, sistemas de geolocalización satelital, navegación y telemetría, así como baterías de larga duración, tal como se observa en la ilustración 8.

**Ilustración 8.**



Fuente: Propia

Estos drones han sido utilizados exitosamente para destruir buques rusos de transporte de suministros militares, como el buque de transporte *Saratov*, que fue hundido por un ataque con drones marítimos suicidas. Ucrania ha demostrado una gran capacidad de innovación en la guerra contra Rusia, desarrollando nuevas tecnologías y tácticas de combate. Por ejemplo, las fuerzas ucranianas han utilizado drones civiles para transportar explosivos y atacar objetivos rusos.

En general, el uso de drones aéreos, marítimos y armas portátiles antitanques, junto con la innovación ucraniana, ha tenido un impacto significativo en la guerra contra Rusia (Stavridis, 2016). Estas tecnologías han permitido a Ucrania contrarrestar la superioridad militar rusa y defender su territorio.

### Ilustración 9.



Fuente: Propia

Ucrania ha empleado una combinación de tecnologías avanzadas para equilibrar las capacidades militares frente a Rusia. Esto incluye misiles antibuque R-360 *Neptune* y *Harpoon*, drones como el *Bayraktar TB2* para ataques a múltiples objetivos, y misiles antitanque portátiles como el *Javelin* y el *NLAW*, con los cuales ha neutralizado vehículos blindados rusos, incluido el T-90, el tanque más avanzado de Rusia (Kunertova, 2023).

Estas innovaciones y capacidades le han facilitado a Ucrania llevar a cabo operaciones significativas, como el hundimiento del crucero *Moskva* y ataques a al menos 15 buques rusos, así como daños a infraestructuras marítimas clave, entre las que destacan las bases navales de *Novorossiysk* y *Sebastopol*, y el puente de *Kerch*, desafiando la superioridad militar rusa, afectando su capacidad naval y limitando la movilidad de tropas y suministros (Kunertova, 2023).

Por otra parte, y en relación con las capacidades de la Armada regular de la República Islámica de Irán (IRIN) y las Fuerzas Navales del Cuerpo de la Guardia Revolucionaria Iraní (IRGCNF), resulta alusivo señalar que los medios navales de Irán se distribuyen entre estas dos fuerzas. Mientras que la Armada regular de Irán cuenta con fragatas y submarinos diseñados para operaciones en aguas profundas, la Guardia Revolucionaria está enfocada en la guerra marítima irregular, empleando tácticas y armamentos para contrarrestar las capacidades navales superiores de posibles adversarios (Haghshenass, 2008).



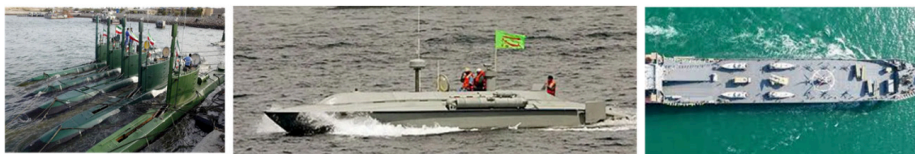
El Cuerpo de la Guardia Revolucionaria Islámica (IRGC) ha perfeccionado su estrategia marítima, principalmente para intensificar la defensa territorial de Irán. Entre sus arsenales destacan las baterías móviles de defensa costera, equipadas con misiles antibuque de corto a medio alcance, como los *Noor* y *Qader*. También han desarrollado lanchas misileras diseñadas para atacar en enjambres, incluidos modelos como *Boghammar*, *Taregh*, *Zulfiqar* y *Peykaap*, que pueden ser armadas con torpedos y misiles tipo *Nasr* y *Fateh-110* (Haghshenass, 2008).

Además, han adaptado buques mercantes, como el *Makran*, para transportar múltiples capacidades marítimas, sistemas de defensa aérea y medios de proyección de fuerza. Sus buques de patrulla costera de la clase *Kaman*, *Sina*, *Kaivan* y *Parvin* están equipados con misiles antibuque tipo *Qader*. La fuerza submarina del IRGC cuenta con submarinos enanos clase *Ghadir* y *Nahang*, diseñados para operaciones costeras, capaces de desplegar torpedos y minas como parte de su estrategia para mantener el control sobre áreas clave, especialmente el estrecho de Ormuz, utilizando también minas marítimas (Haghshenass, 2008). En términos generales, Irán, en lugar de intentar igualar a potencias navales superiores buque por buque, ha invertido en capacidades que pueden amenazar o equilibrar fuerzas más grandes.

### Ilustración 10.



Lanchas rápidas de ataque adaptadas y desarrolladas por los IRGC de Irán equipadas con misiles contra buque y antiaéreos.



Submarinos enanos.

Lanchas Torpederas.

Buques Mercantes adaptados.



Patrulleras misileras de costa.

Lanchas Minadoras.

Baterías de defensa de costa.

Fuente: Propia

En cuanto a actores no estatales como Al-Qaeda, este grupo ha buscado expandir su Yihad o guerra santa más allá del dominio terrestre, y el mar ha sido uno de esos

escenarios. Su objetivo en las operaciones marítimas ha sido demostrar poder e interrumpir el comercio y la economía global, especialmente el tráfico de petróleo, mediante ataques a buques e infraestructuras críticas. Asimismo, ha intentado golpear a las fuerzas navales occidentales.

Entre las acciones más relevantes llevadas a cabo por Al-Qaeda en el ámbito marítimo, sobresale el ataque al destructor *USS Cole* (DDG 67) en Adén, Yemen, en octubre de 2000. En ese incidente, una lancha artesanal repleta de explosivos y operada por terroristas suicidas impactó el buque, lo que causó la muerte a diecisiete tripulantes. De igual manera, en octubre de 2002, perpetraron un ataque similar en Yemen, al estrellar una lancha explosiva contra el petrolero *Limburg* de 299.000 toneladas, lo que provocó la muerte de un tripulante y un derrame de petróleo significativo (Sakhuja, 2006). Así las cosas, Al-Qaeda considera el dominio marítimo como otro escenario donde puede desafiar el orden mundial y extender su ideología extremista.

### Ilustración 11.



Octubre de 2002, Ataque al petrolero Limburg

Fuente: Propia



En cuanto a Hezbollah, durante la Segunda Guerra del Líbano en 2006, que duró 34 días, se expusieron algunas vulnerabilidades sorprendentes del ejército israelí. A pesar de la conocida potencia militar de Israel, Hezbollah, por medio de una combinación de armas convencionales y no convencionales, logró desafiar a las fuerzas israelíes en varios frentes. En el ámbito naval, la corbeta misilística *INS Hanit*, de la clase Saar 5, fue impactada por un misil antibuque C-802 lanzado desde tierra por Hezbollah. El ataque resultó en la muerte de cuatro marineros, 39 heridos y daños considerables al buque. Este incidente llevó a la Marina israelí a implementar sistemas de defensa mejorados, como el *Iron Dome*, que fue validado en 2010 cuando misiles C-802 disparados por Hezbollah contra un convoy naval israelí fueron interceptados con éxito por el sistema (Mulhern, 2012).

En tierra, Hezbollah también logró éxitos notables. Al menos 22 tanques Merkava, considerados entre los mejor blindados del mundo, fueron destruidos por misiles antitanque *Kornet*, HJ-8 y minas terrestres (Cordesman, 2006, pág. 23). La efectividad de estos ataques no solo tuvo un impacto material, sino que también afectó la moral de las tripulaciones israelíes, quienes, durante un largo periodo, se negaron a ir al frente a bordo de los Merkava (Wehrey, 2008). Estos eventos evidenciaron la necesidad de que Israel invirtiera en sistemas avanzados de protección activa para sus tanques, como los sistemas de protección activa (APS, por sus siglas en inglés), que utilizan sensores para detectar misiles antitanque entrantes y disparan una contramedida para destruirlos.

Desde la perspectiva irregular, la Segunda Guerra del Líbano destacó cómo un grupo no estatal, equipado con armas relativamente económicas, pudo desafiar y dañar, en cierta medida, a una potencia militar convencionalmente superior.

### Ilustración 12.



Batería de misiles contra buque desarrollada por Hezbollah



Cuatrimoto caza - tanque desarrollada por Hezbollah



Vehículos adaptados y desarrollados por Hezbollah con lanzaderas múltiples de misiles.



Drones de reconocimiento y ataque

Fuente: Propia

En cuanto a los rebeldes hutíes de Yemen, a pesar de parecer fuerzas elementales y rudimentarias, han desafiado y complicado la situación a naciones económica y tecnológicamente avanzadas, como Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos. En los dominios terrestre y marítimo, los hutíes han mostrado notoria habilidad para adaptar e innovar, al desarrollar y usar lanchas rápidas; estas, debido a su velocidad y tamaño, se vuelven difíciles de interceptar por embarcaciones más grandes. Igualmente, la influencia y el apoyo de Irán han sido evidentes, ya que les suministran a los hutíes armamento, entrenamiento y respaldo financiero. Gracias a esto, han potenciado sus defensas marítimas, con el uso de misiles como los C-802 y cohetes fabricados localmente para atacar buques de la coalición encabezada por Arabia Saudita, lo que ha provocado daños significativos. Sin embargo, una de sus tácticas más insidiosas ha incluido el uso de artefactos navales suicidas no tripulados y la dispersión de minas marítimas (Shay, 2017).

Asimismo, los hutíes han utilizado esta capacidad marítima no solo para atacar a la coalición, sino también para el transporte logístico, de modo que han asegurado un flujo constante de suministros y armas hacia sus bastiones en el norte de Yemen. En tierra, los hutíes han adaptado vehículos 4x4 civiles y los han equipado con armamento pesado, como cañones antiaéreos ZU-23, lanzadores múltiples de misiles y misiles antitanques, lo que maximiza su movilidad (Shay, 2017).

**Ilustración 13.**



Fuente: Propia



A pesar de la superioridad económica y tecnológica de los Emiratos Árabes Unidos (EAU), los hutíes han combinado medios y tácticas convencionales y no convencionales, de modo que han retado eficazmente a una nación más rica y han infligido daños gravísimos a blancos estratégicos. Esto demuestra que, en términos de relación costo-beneficio, la guerra irregular puede favorecer al actor no estatal. Por ende, la adaptabilidad, el ingenio y la resistencia de los hutíes han sido factores cruciales en la prolongación del conflicto yemení.

Acerca de la facción naval de los Tigres de Liberación del Eelam Tamil (LTTE), conocidos como “Tigres del Mar” de Sri Lanka, estos alcanzaron un notable éxito en sus operaciones, en gran parte debido a la adopción y adaptación de ingeniería y tecnología avanzada. Por un lado, fueron pioneros en el empleo de embarcaciones de ataque de alta velocidad, sumergibles y semisumergibles. Además, introdujeron lanchas de bajo perfil y sistemas de propulsión acuáticos para transportar buzos kamikazes (Rohan, 2021). Asimismo, los tigres tameses también diseñaron una gran variedad de artefactos explosivos improvisados, lo que les proporcionó una ventaja táctica frente a la Armada de Sri Lanka, que dependía en gran medida de embarcaciones más grandes y menos versátiles (Colombage, 2015).

146

Los Tigres del Mar también hicieron uso de embarcaciones civiles como nodrizas y las emplearon en posiciones estratégicas para abastecer, reparar y desplegar rápidamente múltiples embarcaciones de ataque pequeñas. Esto les permitió proyectar su poder naval más allá de las zonas costeras, así como controlar las líneas estratégicas de comunicaciones marítimas (Colombage, 2015).







Asimismo, los LTTE utilizaron aeronaves improvisadas que, si bien no estaban al nivel de las flotas aéreas estatales, eran suficientemente efectivas para hacer ataques sorpresa, con lo que aumentaban la incertidumbre y el costo de defensa para las fuerzas del Gobierno (Colombage, 2015).

En el panorama naval global, las naciones europeas han evidenciado un cambio estratégico hacia flotas más ágiles y tecnológicamente avanzadas. Finlandia, por ejemplo, cuenta con sus buques lanzamisiles clase *Hamina* y lanchas de ataque rápido clase *Jehú* y clase *Jurmo*. Noruega ha integrado las corbetas misileras clase *Skjold*, mientras que Suecia destaca con sus corbetas *Visby* y lanchas de ataque *Stridsbåt 90* (McCabe, Sanders & Speller, 2020).

Por otro lado, en Latinoamérica, Venezuela, que afronta un contexto económico y político desafiante y se alinea ideológicamente con naciones como Irán y China, parece estar orientando su estrategia y medios navales hacia una guerra naval híbrida o asimétrica. Esta aproximación buscaría equilibrar la balanza ante adversarios de mayor tamaño y tecnología.

La adquisición de drones y lanchas rápidas iraníes por parte de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB) y la modernización de su arsenal misilístico sugieren una adaptación hacia tácticas de "antiacceso/área de negación" (A2/AD), en procura de limitar la operatividad de fuerzas oponentes en zonas estratégicas (Akbar, 2022; Egozi, 2023).

Históricamente, desde la *Kriegsmarine* alemana hasta actores contemporáneos como Ucrania, Irán, Hezbollah, Al Qaeda y los Tigres Tамиles del Mar, se ha demostrado que el empleo de medios no convencionales puede desestabilizar a oponentes convencionalmente superiores. La integración de medios improvisados y tácticos, como submarinos enanos o drones armados, ejemplifica la capacidad de adaptación y resiliencia de estos actores, pues desafía paradigmas y redefine la dinámica convencional del poder naval y militar.

### Modos y características de conducción de la guerra híbrida en el mar

Con base en el ingenio, la adaptabilidad y la astucia, fuerzas navales medianas y pequeñas, e incluso actores no estatales, pueden superar a rivales más poderosos. Las enseñanzas de teóricos como Sun Tzu (2006) y Liddell Hart (1973), junto con las estrategias contemporáneas adoptadas por fuerzas navales de países como Irán, China y Ucrania, dan lecciones valiosas en este ámbito.

No obstante, la postura estratégica, ya sea ofensiva<sup>9</sup> o defensiva<sup>10</sup>, es esencial en las confrontaciones. Así, los Estados con inclinación ofensiva generalmente buscan expansión, mientras que las posturas defensivas pretenden protegerse. Sin embargo, combinar estas posturas en respuesta al cambiante escenario geopolítico es fundamental.

Por lo tanto, dichas posturas estratégicas reflejan diferentes visiones sobre cómo y por qué los Estados actúan internacionalmente. En torno a la postura defensiva, Arreguín-Toft (2005) resalta la importancia de la teoría de aproximación indirecta de Liddell Hart, crucial para las victorias de actores menos poderosos. Al respecto, Hart abogaba por evitar enfrentamientos frontales, en favor de la sorpresa y la adaptabilidad (Hart, 1973).

En relación con el planteamiento de Liddell Hart, es imperativo mencionar también a Sun Tzu, quien, mucho antes que Hart, ya enfatizaba la estrategia de aproximación indirecta sobre la fuerza bruta en “El arte de la guerra” (Tzu, 2006). Sus principios sobre engaño, sorpresa y explotación de las debilidades enemigas están directamente relacionados con la teoría de aproximación indirecta de Liddell Hart.

9 Basado en el realismo ofensivo, los Estados buscan maximizar su poder y, si es posible, alcanzar la hegemonía en el sistema internacional. Esta perspectiva ve a la anarquía (la ausencia de una autoridad central) como una característica constante del sistema internacional. En este contexto, los Estados siempre están preocupados por su seguridad y creen que la mejor manera de asegurarse es mediante la acumulación de poder (*The Tragedy of Great Power Politics*, 2001, John Mearsheimer).

10 Basado en el realismo defensivo, se sostiene que los Estados buscan simplemente mantener su seguridad y sobrevivir en el sistema internacional. No están intrínsecamente interesados en maximizar su poder, si esto no es necesario para su seguridad. El comportamiento agresivo de un Estado, según esta teoría, generalmente se debe a malentendidos o percepciones erróneas, más que a una búsqueda inherente de poder (*Theory of International Politics*, 1979, Kenneth Waltz).

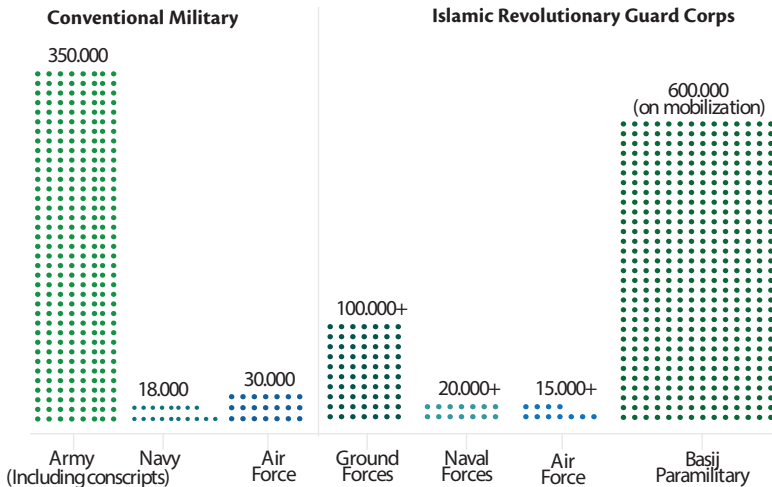


Del mismo modo, Arreguín-Toft, en *How the Weak Win Wars*, plantea que no es la superioridad intrínseca lo que garantiza la victoria, sino la estrategia. China, Irán, Ucrania y actores no estatales como Hezbollah y los Tigres Tamiles han demostrado que, mediante la adopción de estrategias con enfoques híbridos y de aproximación indirecta, pueden disuadir, desafiar, resistir y potencialmente superar a adversarios navales.

Por ejemplo, la Fuerza Naval del Ejército Popular de Liberación (EPL) de China posee una considerable fuerza naval convencional en rápida modernización. Paralelamente, ha organizado milicias marítimas que actúan en la periferia de su flota regular, de modo que funciona como fuerza de primer contacto en áreas disputadas. Asimismo, a través de la construcción de islas artificiales y el despliegue de milicias marítimas compuestas principalmente por pesqueros, China ha adoptado una estrategia de “*salami slicing*”, avanzando gradualmente sin provocar un conflicto directo (Ucko & Marks, 2020).

En el caso de Irán, como se mencionó anteriormente, su estructura naval es dual: por un lado, cuenta con su Armada regular, enfocada en operaciones tradicionales en aguas azules; y por otro, tiene el Cuerpo de la Guardia Revolucionaria Islámica, de naturaleza irregular, que opera cerca de la costa usando embarcaciones rápidas, minas y misiles. También posee unidades paramilitares, como el *Basij*, que pueden ser movilizadas para llevar a cabo operaciones irregulares en escenarios marítimos (Haghshenass, 2008).

**Ilustración 16.**



Fuente: Propia

En concreto, Irán es un claro ejemplo del empleo de una estrategia de guerra híbrida para disuadir a las flotas más avanzadas de la región. Dicha estrategia incluye el uso de

lanchas rápidas en enjambres para rodear y atacar buques más grandes, minas marítimas para amenazar rutas de navegación cruciales y misiles antibuque lanzados desde tierra.

En el caso de Ucrania, tras la invasión de Rusia, el país ha estado reconstruyendo su marina con fuerzas, principalmente, no convencionales que le permitan contrarrestar la superioridad naval rusa. Esto incluye misiles de crucero, drones aéreos y marítimos, así como fuerzas especiales entrenadas para llevar a cabo incursiones marítimas de golpe y fuga (Kunertova, 2023). En el mar de Azov, Ucrania ha implementado ampliamente estrategias de aproximación indirecta, utilizando artefactos navales remotamente pilotados contra fuerzas rusas superiores.

Los ataques ucranianos a la flota rusa han tenido un impacto significativo en la capacidad de Rusia para operar en el mar Negro, y han averiado o destruido varios buques rusos, incluido el crucero *Moskva*, “buque insignia de la Flota del Mar Negro”.

Además de una organización híbrida y de la aplicación de estrategias de aproximación indirecta, Rohan (2021) señala que muchos actores no estatales exitosos en la guerra irregular marítima se han caracterizado por comportarse de manera similar a un Sistema Adaptativo Complejo (SAC). Esto significa que están formados por múltiples actores que adaptan su comportamiento ante cambios ambientales o interacciones (Holland, 1992). Este sistema se distingue por su no linealidad, adaptabilidad e impredecibilidad, generadas por interacciones locales —el intercambio de información— que provocan comportamientos globales complejos e impredecibles (Holland, 1992).

Los sistemas adaptativos complejos se caracterizan por su capacidad para ajustarse rápidamente ante cambios en el entorno, ya que están formados por elementos interconectados que interactúan de forma dinámica. Por consiguiente, en el contexto de la guerra híbrida, un sistema adaptativo complejo puede ser una metáfora útil para comprender cómo las fuerzas armadas combinan tácticas convencionales e irregulares para lograr la victoria.

Un ejemplo de un sistema adaptativo complejo en el ámbito marítimo es la estrategia utilizada por los Tigres Tамиles del Mar, en Sri Lanka. Esa organización terrorista empleaba tácticas irregulares, como el uso de lanchas rápidas, sumergibles, semisumergibles, artefactos explosivos improvisados y ataques suicidas, lo que les permitió desafiar a la Marina de Sri Lanka y obtener una importante autonomía en el norte de la isla (Rohan, 2021).

Los Tigres de Liberación del Eelam Tamil (LTTE) adoptaron un enfoque sistémico y adaptativo para enfrentar a las fuerzas navales convencionales, al maximizar su capacidad de reacción e inversión limitada en recursos para obtener ventajas tácticas y estratégicas. Adicionalmente, se adaptaron y evolucionaron rápidamente, porque



utilizaron una amplia gama de capacidades y maniobras, lo que dificultaba su comprensión y anticipación (Rohan, 2021).

No obstante, a pesar de sus innovaciones tácticas y su habilidad para nivelar el campo de batalla en muchos aspectos, los Tigres Tамиles finalmente perdieron frente a las fuerzas estatales. La razón principal fue que estas últimas adoptaron tácticas similares en el mar e incrementaron el control de las zonas costeras.

En el ámbito marítimo, la combinación de estrategias y tácticas de aproximación indirecta, junto con comportamientos adaptativos, resulta esencial, ya que la victoria no depende solo de la fuerza bruta, sino también de la adaptabilidad y el profundo entendimiento del adversario (Solvit, 2012). En esa medida, una fuerza naval mediana que enfrenta a un adversario militarmente superior debe adoptar un diseño organizacional y operacional que le permita combinar y sincronizar unidades convencionales e irregulares para nivelar fuerzas.

Las dinámicas de un escenario de guerra híbrida demandan adaptabilidad y capacidad de respuesta rápida a situaciones en constante cambio, ya sea ante amenazas convencionales, irregulares o ambas al mismo tiempo (Fleming, 2011). Es más, una fuerza naval mediana o pequeña debería considerar adoptar una estructura organizacional descentralizada y flexible.

Esta descentralización y flexibilidad garantizan que las fuerzas convencionales e irregulares puedan operar de forma integrada y autónoma cuando sea necesario, manteniendo al mismo tiempo una coordinación efectiva. El mando tipo misión<sup>11</sup> es un factor clave para la conducción y adaptabilidad de las líneas de esfuerzo operacional.

La combinación, coordinación y sincronización de operaciones son esenciales para maximizar la eficiencia de una fuerza naval mediana. Las fuerzas convencionales, con su potente capacidad de fuego y habilidad de proyección, junto con las fuerzas irregulares, que aportan flexibilidad y ventaja en el litoral, pueden formar una sinergia poderosa. Esta integración potencia la capacidad de enfrentar y nivelar fuerzas, incluso contra adversarios que tengan una superioridad militar evidente.

---

11 El mando tipo misión es un enfoque descentralizado de comando por el que se delega autoridad y responsabilidad en los comandantes subordinados, con objeto de que planifiquen y ejecuten operaciones, según su comprensión de la situación local. Este enfoque ofrece una ventaja en el entorno operativo contemporáneo, ya que permite adaptar rápidamente las actividades tácticas a situaciones en constante cambio. Este método se demostró efectivo durante la Segunda Guerra Mundial, cuando el ejército alemán lo utilizó para superar las limitaciones de control en un campo de batalla en constante cambio y geográficamente disperso. Los avances tecnológicos en comunicaciones mejoraron esta estrategia, aunque el comando centralizado en tiempo real se ha vuelto una imposibilidad práctica. Dicho enfoque de comando requiere equipos cohesionados, entendimiento compartido, claridad en la intención del comandante, iniciativa disciplinada, uso de órdenes de misión y aceptación de riesgos prudentes (Stewart, 2015).

No obstante, para lograr la superioridad militar naval, es crucial integrar los diferentes dominios operativos: espacial, aéreo, terrestre, marítimo, de información y cibernético. La coordinación entre estos dominios permitirá generar un impacto significativo en el adversario, utilizando cada uno para complementar y potenciar los efectos de los otros.

Más allá de la mera estrategia militar, es esencial considerar los aspectos diplomáticos, de guerra, de información y económicos. Una fuerza naval no solo combate en el mar, sino que también interactúa en el complejo tablero geopolítico. La habilidad para aislar diplomáticamente al adversario, debilitar su moral a través de la guerra de información y garantizar el financiamiento adecuado para las operaciones y el desarrollo tecnológico son vitales. Al integrar todos estos elementos, una fuerza naval mediana no solo podrá enfrentarse a adversarios militarmente superiores en la guerra naval, sino que tendrá una mejor oportunidad de prevalecer en ella.

A continuación, y de acuerdo con lo analizado en el caso de la guerra naval llevada a cabo por Ucrania, y las configuraciones híbridas adoptadas por Irán y China, se plantean unas líneas de esfuerzo por fases que deberían desarrollarse a través de un flujo lógico; este va desde la identificación temprana de amenazas hasta la adaptación y reconfiguración en respuesta a acciones enemigas, de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Líneas de esfuerzo por fases

Fase	Descripción	Efecto
<b>Disuasión, reconocimiento y resiliencia cibernética</b>	La primera etapa de la estrategia subraya la necesidad de vigilancia proactiva y respuesta ágil. El control simultáneo de los espacios aéreo y marítimo tiene como objetivo ofrecer una visión integral del entorno, de forma que se puedan anticipar y neutralizar amenazas potenciales antes de que escalen. Con el uso de tecnologías avanzadas, como drones y aviones ISR, no solo se demuestra robusta capacidad de inteligencia, sino también la voluntad y habilidad para mantenerse un paso adelante del adversario. En el ciberespacio, la implementación de un monitoreo constante actúa como un radar digital con el que se identifican y se contrarrestan intentos de incursiones del contrario. Esta estrategia no solo identifica amenazas, sino que fortalece nuestras infraestructuras críticas ante cualquier vulnerabilidad. Las operaciones de contrainteligencia cibernética amplifican el enfoque preventivo, así, provocan desinformación y confusión en las filas enemigas.	Establecer una posición defensiva sólida y proactiva disuade a los posibles adversarios, enviando un claro mensaje sobre la capacidad de previsión, adaptación y rápida respuesta ante cualquier amenaza, ya sea física o digitalmente. La meta es mantener al enemigo en un estado constante de incertidumbre, haciéndole reconsiderar cualquier intento de agresión.

(Pasa)



(Sigue)

Fase	Descripción	Efecto
<p><b>Contención estratégica y fatiga adversaria</b></p>	<p>En esta fase, la estrategia avanza más allá de la defensa, hacia una contención activa. A través de medidas tácticas y estratégicas, el objetivo es dificultar y desgastar sistemáticamente cualquier intento de avance enemigo. Al recurrir a sistemas de defensa costera (misiles, lanchas rápidas, drones), submarinos y minas, se refuerza una postura defensiva con capacidad ofensiva, de manera que se ejerce presión constante sobre el adversario. El dominio cognitivo se convierte en una herramienta clave en esta fase, que influye en la percepción del enemigo y erosiona su moral; entretanto, se refuerza la determinación y resiliencia de la población local, organizada en unidades paramilitares. En el ciberespacio, la defensa es tan crucial como el ataque. Las medidas defensivas, como la diseminación de desinformación, los honeypots y la fortificación de las redes, buscan proteger la infraestructura, mientras que las tácticas ofensivas, como los ataques DDoS y las operaciones de penetración, se orientan hacia la recolección de inteligencia y la creación de caos en las estructuras digitales enemigas.</p>	<p>Establecer una postura impenetrable que no solo bloquee las acciones del adversario, sino que también lo conduzca a un ciclo de desgaste. Esta fase busca forzar al enemigo a reconsiderar su posición, pues lo enfrenta a continuos obstáculos tanto físicos como digitales, lo que lo llevará a cuestionar la viabilidad y el costo de su ofensiva. El objetivo es empujar al adversario a un punto de fatiga operacional y decisional, en el que la continuación del conflicto se perciba como un esfuerzo inútil y costoso.</p>
<p><b>Proactividad Estratégica y Fortaleza</b></p>	<p>La tercera etapa marca un punto de inflexión. Aquí, la prioridad ya no es solo contener, sino avanzar en la redefinición del teatro de operaciones a favor. El despliegue de drones aéreos de ataque y drones suicidas simboliza esta transición, al revelar la disposición para llevar a cabo ofensivas quirúrgicas decisivas. La incorporación de tácticas irregulares junto con tácticas convencionales crea un mosaico defensivo y ofensivo mucho más efectivo. En el aspecto cibernético, la contención defensiva da paso a operaciones atacantes más agresivas, que buscan sabotear la infraestructura crítica del adversario, paralizar sus capacidades, interrumpir sus líneas de comunicación y extraer información crucial.</p>	<p>Esta fase aspira a redefinir el equilibrio de poder, a fin de que el adversario retroceda y se ponga a la defensiva. A través de operaciones ofensivas, tanto convencionales como cibernéticas, el objetivo es desestabilizar al enemigo y forzarlo a responder a acciones en lugar de que siga su propio plan. A largo plazo, esta fase busca consolidar las posiciones, garantizar ventajas tácticas y estratégicas, y demostrar la capacidad tanto para defender como para tomar la iniciativa.</p>

(Sigue)

Fase	Descripción	Efecto
<p><b>Dominio Activo y Neutralización</b></p>	<p>En esta fase, la postura es de defensa dinámica y activa, con miras a anticipar y neutralizar los movimientos del enemigo. El enfoque está en el control multidominio, en busca de establecer una superioridad operacional que deje al adversario en una posición desfavorable y reactiva. La interferencia en las comunicaciones y operaciones enemigas, a través del dominio electromagnético, demuestra no solo avanzada destreza técnica, sino también la capacidad de controlar el ritmo del conflicto. En el frente cibernético, la acción proactiva complementa el monitoreo constante, neutralizando y repeliendo amenazas, incluso desde terceros Estados. La estrategia va más allá de la simple detección, ya que avanza hacia la eliminación activa de agentes cibernéticos hostiles y neutraliza las fuentes de potenciales ataques.</p>	<p>Consolidar una posición dominante que haga excesivamente costoso y arriesgado para el adversario continuar con sus acciones ofensivas. Esta fase busca crear un entorno operacional en el que el adversario esté constantemente a la defensiva, enfrentándose a interrupciones y contramedidas, mientras se reafirma la resiliencia de la infraestructura y operaciones. El objetivo es hacer que el adversario se sienta atrapado en un juego en el que cada uno de sus movimientos esté anticipado y contrarrestado.</p>
<p><b>Evolución Continua y Fortaleza Dinámica</b></p>	<p>La quinta fase de la estrategia destaca la adaptabilidad y la constante evolución en respuesta a un entorno cambiante. En un mundo donde el cambio es la única constante, adaptarse no es solo una elección, sino una necesidad para mantener la relevancia y la efectividad. En este marco, las operaciones funcionan como un sistema adaptativo complejo, que evoluciona según los estímulos del entorno. En el ámbito cibernético, esta fase implica no solo reaccionar a las tácticas y estrategias del adversario, sino anticiparlas. Al evaluar continuamente las técnicas empleadas por el adversario, las defensas se ajustan para superarlas. La incorporación de nuevas tecnologías y protocolos refuerza una defensa cibernética progresiva que responde y que toma la iniciativa.</p>	<p>Establecer un estado de resiliencia y agilidad, donde las fuerzas defensivas y ofensivas evolucionen constantemente, siempre un paso adelante del adversario. Esta fase busca no solo mantener el equilibrio, sino alcanzar una posición superior en la que la capacidad de adaptación se convierta en una ventaja estratégica y táctica, a fin de garantizar la seguridad y la superioridad a largo plazo.</p>



Para llevar a buen término estas fases de manera efectiva, es crucial establecer un tiempo específico, ya sea una hora, un día o en función de una condición. También es vital tener en cuenta el factor espacial; por ejemplo, un líder militar podría encontrar ventajoso llevar el conflicto a zonas costeras, donde las tácticas no convencionales e irregulares probablemente sean más efectivas. Además, es esencial elegir con prudencia los recursos por emplear. Considerar si es adecuado enviar un buque de patrulla oceánica contra un destructor o exponerlo a aviones de superioridad aérea es fundamental. En escenarios donde un buque valioso podría ser neutralizado incluso antes de zarpar, el comandante debería ponderar el uso de tácticas no convencionales y de bajo costo.

Por ende, en el contexto de la guerra híbrida marítima del siglo XXI, la disuasión y la defensa van más allá de las simples fuerzas convencionales en el campo. Es crucial comprender el propósito subyacente de la movilización de recursos: “es fundamental conocer el objetivo de adquirir determinados recursos; de lo contrario, podríamos invertir en activos innecesarios”. Este entendimiento es aún más relevante en la guerra híbrida marítima, una estrategia esencial para Estados que enfrentan a potencias navales superiores. A pesar de que las fuerzas navales convencionales siguen siendo esenciales en tiempos de paz, al resguardar la soberanía y ejercer funciones diplomáticas y de aplicación de la ley en el mar, los contextos de combate contemporáneos requieren enfoques más flexibles y variados.



La verdadera prueba no reside solo en resistir una agresión, sino en hacerlo integrando un espectro amplio de dominios: desde la inteligencia y el reconocimiento, hasta la guerra electrónica y tácticas de guerrilla. Por lo consiguiente, mediante la aproximación indirecta y la adopción de la dinámica de un sistema adaptativo complejo, un Estado o un actor no estatal puede prever, adaptarse y reconfigurarse en respuesta a los desafíos que presente el adversario.

Así las cosas, abordar los desafíos con líneas de esfuerzo en los ámbitos diplomático, informativo, militar y económico es una maniobra estratégica y una necesidad práctica. Tal enfoque holístico garantiza que, en paz o en guerra, la defensa nacional no recaiga únicamente en el poderío militar, sino en la capacidad de articular una variedad adaptativa y diversa de estrategias y tácticas. En conclusión, desafiar a una superpotencia marítima en la era actual no exige replicar su magnitud, sino adoptar la versatilidad de un camaleón: adaptable, polifacético y siempre listo para evolucionar conforme al contexto.

## Conclusiones

La guerra híbrida marítima busca proporcionar una ventaja competitiva para las fuerzas navales medianas y las pequeñas, al facilitarles una posición de fortaleza a través de tácticas tanto convencionales como irregulares, y, así, adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las fuerzas navales que adoptan tácticas irregulares pueden infligir daños significativos a adversarios superiores con una inversión mínima, lo que revela gestión eficiente de los recursos. La capacidad de neutralizar activos enemigos costosos con medios económicos, como drones o minas, resalta el principio central de la estrategia: desgastar progresivamente al adversario.

Es fundamental contar con una estrategia de doble enfoque: una orientada a tiempos de paz, centrada en la protección de intereses marítimos, y otra para tiempos de guerra, que priorice tácticas irregulares, buscando el desgaste del adversario en lugar de victorias decisivas inmediatas.

La guerra híbrida trasciende la pura confrontación militar. Incorpora dimensiones diplomáticas, buscando apoyo internacional y demostrando determinación nacional, y operaciones de información, donde la gestión adecuada de datos y la desinformación juegan un papel esencial en la influencia de percepciones y moral. Aun cuando la guerra híbrida puede ser una estrategia prolongada y costosa, ofrece la ventaja, cuando se implementa con éxito, de proteger y asegurar intereses nacionales frente a potencias superiores, sin una confrontación directa.

A lo largo de la historia, y especialmente en tiempos recientes, se ha evidenciado una transición de un enfoque centrado en grandes buques de guerra y flotas masivas hacia tácticas y tecnologías que enfatizan la adaptabilidad y eficiencia. A menudo, estas tácti-



cas y tecnologías emergen en respuesta a limitaciones económicas o a las amenazas de adversarios más grandes y bien financiados. La utilización de medios no convencionales, como drones, embarcaciones no tripuladas y tácticas de guerrilla, ha demostrado ser efectiva al enfrentarse a flotas convencionalmente superiores.

Varios actores, desde Estados hasta grupos no estatales, han adoptado y adaptado tecnologías avanzadas para desafiar a adversarios más grandes y tecnológicamente superiores. Ejemplos como Ucrania, que utiliza drones para destruir buques rusos, o los Tigres de Liberación del Eelam Tamil, que emplearon embarcaciones de ataque de alta velocidad y aeronaves improvisadas, demuestran que la innovación y la adaptación tecnológica pueden nivelar el campo de batalla y ofrecer ventajas tácticas inesperadas.

La guerra híbrida en el mar ha demostrado que los actores no necesitan igualar a sus adversarios en términos de tamaño y poderío convencional para ser efectivos. En lugar de eso, la utilización de medios no convencionales y tácticas de sorpresa tiene potenciales ventajas significativas. Grupos como Hezbollah y Al-Qaeda, así como Estados como Ucrania e Irán, han demostrado que las tácticas irregulares y no convencionales, apoyadas por la innovación y la adaptabilidad, pueden desafiar y, en ocasiones, superar fuerzas convencionalmente superiores.

A pesar de tener fuerzas navales inferiores en términos de potencia y tamaño, las naciones y actores no estatales pueden superar a adversarios más poderosos mediante el uso de tácticas astutas y estrategias indirectas, como las promulgadas por teóricos como Sun Tzu y Liddell Hart. Las tácticas de aproximación indirecta, que enfatizan la sorpresa, la adaptabilidad y la explotación de las debilidades enemigas, pueden ser más eficaces que los enfrentamientos frontales.

Las fuerzas navales modernas deben estar preparadas para operaciones tanto convencionales como irregulares. Estados como Irán y China han adoptado enfoques híbridos que combinan fuerzas navales convencionales con tácticas y estrategias no convencionales como milicias marítimas y la estrategia de "*salami slicing*". Estas estrategias buscan disuadir, resistir y potencialmente superar a fuerzas navalmente más poderosas.

En el ámbito de la guerra híbrida, comportarse como un Sistema Adaptativo Complejo (SAC), caracterizado por su adaptabilidad, impredecibilidad y capacidad de responder rápidamente a cambios en el entorno, puede convertirse en una ventaja tanto táctica como estratégica.

Más allá de las tácticas y estrategias militares directas, el éxito en el ámbito naval moderno depende de una combinación de esfuerzos en los dominios diplomático, informativo, militar y económico. La capacidad de un Estado o actor no estatal para

integrar y sincronizar estos esfuerzos, adaptándose al entorno cambiante, es esencial para enfrentar con éxito a adversarios navalmente superiores.

## Referencias

- Ahmed, E., Elgazzar, A., & Hegazi, A. (2005). On complex adaptive systems and terrorism. *Elsevier*, 3.
- Akbar, A. (2022). Iran's soft power in Venezuela. *Third World Quarterly*, 44(2), 246–265. <https://doi.org/10.1080/01436597.2022.2142553>
- Álvarez, C., Santafé, J., & Urbano, Ó. (2017). Metamorphosis bellum: ¿Mutando a guerras de quinta generación? En C. Álvarez (Ed.), *Escenarios y desafíos de la seguridad multidimensional en Colombia* (p. 830). Bogotá: ESDEG.
- Armstrong, B. (2010). The most daring act of the age: Principles for naval irregular warfare. *UNNWC*, 14.
- Armstrong, B. (2019). *Small boats and daring men: Maritime raiding, irregular warfare, and the early American navy*. University of Oklahoma Press.
- Arreguín-Toft, I. (2005). *How the weak win wars: A theory of asymmetric conflict*. Cambridge University Press.
- Bahnareanu, C. (2015). The evolution of warfare from classic to hybrid actions. *Security and Military Strategy*, 11.
- Beaufre, A. (1979). *La guerra revolucionaria: Las nuevas formas de la guerra*. Almena.
- Booth, K. (1977). *Navies and Foreign Policy (Routledge Revivals)* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315769646>
- Campbell, H. (2013). *Global NATO and the catastrophic failure in Libya*. NYU Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qfrnd>
- Castañeda, F., Flores, B., Lara, L., Namen, Y., y Uribe, S. (2020). Evolución de las operaciones navales: Definición e historia. En S. Uribe, S. Rivera, J. Espinel, & M. Rodríguez (Eds.), *Arte operacional marítimo*. Bogotá: Planeta.
- Cestra, C. (n.d.). Schnellboot. *Carlo Cestra*. <https://carlocestra.artstation.com/projects/e0gO2D>
- Colom, G. (2012). Vigencia y limitaciones de la guerra híbrida. *REVCGJMC*, 14.
- Colombage, J. (2015). *Asymmetric warfare at sea: The case of Sri Lanka*. Lap Lambert.
- Cordesman, A. (2006). Preliminary "lessons" of the Israeli-Hezbollah war. *Center for Strategic and International Studies*.
- De Izcue, C., Arriarán, A., & Tolmos, Y. (2020). *Apuntes de estrategia naval*. Escuela de Guerra Naval del Perú. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/7.%20De%20Izcue-Tolmos%20y%20Arriaran-Apuntes%20Estrategia%20Naval%20pp.%2011-30.pdf>
- Departamento de Defensa de los Estados Unidos [DOD]. (2007). *Irregular warfare joint operating concept*. DOD.
- Departamento de Defensa de los Estados Unidos [DOD]. (2017). *JP1: Doctrine for the armed forces of the United States*. DOD.
- Egozi, A. (2023, September 19). Iran delivers weapon systems to Venezuela. *Defence Industry*. <https://defence-industry.eu/iran-delivers-weapon-systems-to-venezuela/>



- Engelbrekt, K., Mohlin, M., & Wagnsson, C. (2014). *The NATO intervention in Libya: Lessons learned from the campaign*. Routledge.
- Fleming, B. (2011). *The hybrid threat concept: Contemporary war, military planning and the advent of unrestricted operational art*. School of Advanced Military Studies.
- GAO. (2010). *Hybrid warfare*. United States Government Accountability Office.
- Haghshenass, F. (2008). *Iran's asymmetric naval warfare*. Washington Institute for Near East Policy.
- Hart, L. (1973). *La estrategia de la aproximación indirecta*. Rioplatense.
- Hill, R. (1986). *Maritime strategy for medium powers*. Croom Helm.
- Hindert, J. (2015). German views of irregular warfare. *NPS*, 131.
- Hoffman, F. (2007). *Conflict in the 21st century: The rise of hybrid wars*. Potomac Institute.
- Holland, J. (1992). Complex adaptive systems. *JSTOR*, 17-30.
- Jomini, A.-H. (2008). *The art of war*. Wilder Publications.
- Keegan, J. (1978). *The face of battle*. Penguin Publishing Group.
- Kotman, T. (2021). Maritime hybrid threat. *Marseccoe*, 13. <https://www.marseccoe.org/wp-content/uploads/2021/08/Maritime-Hybrid-Threat.pdf>
- Kunertova, D. (2023). The war in Ukraine shows the game-changing effect of drones depends on the game. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 79(2), 95–102. <https://doi.org/10.1080/00963402.2023.2178180>
- Lykke, A. (1997). Defining military strategy. *Military Review*, 4.
- Mahan, A. (2015). *Mahan on naval strategy: Selections from the writings of Rear Admiral Alfred Thayer Mahan*. Naval Institute Press.
- Mattis, J., & Hoffman, F. (2005). Future warfare: The rise of hybrid wars. *U.S. Naval Institute*. <https://www.usni.org/magazines/proceedings/archive/story.asp?print=...>
- McCabe, R., Sanders, D., & Speller, I. (2020). *Europe, small navies and maritime security: Balancing traditional roles and emergent threats in the 21st century*. Routledge.
- McRaven, W. (1993). The theory of special operations. *NPS*, 612.
- Mulhern, S. (2012). An analysis of Hezbollah's use of irregular warfare. *UTEP Intelligence and National Security Studies Program*, 58.
- Murphy, M., Hoffman, F., & Schaub, G. (2016). Hybrid warfare and the maritime domain. *JSTOR*, 5.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder*. Debate.
- Nemeth, W. (2002). *Future war and Chechnya: A case for hybrid warfare*. NPS.
- OTAN. (2023). Countering hybrid threats. OTAN. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_156338.htm#:~:text=Hybrid%20threats%20combine%20military%20and,and%20use%20of%20regular%20forces.](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_156338.htm#:~:text=Hybrid%20threats%20combine%20military%20and,and%20use%20of%20regular%20forces.)
- Rohan, J. (2021). Defeating maritime terrorism: Sri Lanka Navy's experience. En *Defeating maritime terrorism: Sri Lanka Navy's experience* (p. 66). Newport R.A.: NWC.
- Sakhuja, V. (2006). Asymmetric warfare and low-intensity maritime operations: Challenges for Indian Navy. ORF. <https://www.orfonline.org/research/asymmetric-warfare-and-low-intensity-maritime-operations-challenges-for-indian-navy/>

- Sampieri, H., & Collado, F. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sanders, D. (2017). Rebuilding the Ukrainian navy. *Naval War College Review*, 17. <https://www.jstor.org/stable/26398066>
- Sandor, F. (2012). Professional irregular defense forces: The other side of COIN. *Naval Postgraduate School*, 188.
- Shay, S. (2017). *The Houthi maritime threats in the Red Sea basin*. IPS Publications.
- Solvit, S. (2012). *Dimensions of war: Understanding war as a complex adaptive system*. L'Harmattan.
- Stavridis, J. (2016). Maritime hybrid warfare is coming. *Proceedings*, 142(12), 30-33. <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2016/december>
- Stewart, K. (2015). The evolution of command approach. *Defense Research and Development*, 14.
- Sutton, H. (2023, July 22). Evolution of Ukraine's maritime drone. *Covert Shores*. <http://www.hisutton.com/Ukraine-Maritime-Drones-Evolution.html>
- Sutton, H. (n.d.). German-WW1-Type-UC-1-U-Boat. *Covert Shores*. <http://www.hisutton.com/German-WW1-Type-UC-1-U-Boat.html>
- Sutton, W. (2000). Maritime irregular warfare: A long-range view. *NPS*, 116.
- Till, G. (2018). *Seapower: A guide for the twenty-first century*. Routledge.
- Tzu, S. (2006). *El arte de la guerra*. Edaf, S.L.
- Ucko, D., & Marks, T. (2020). *Crafting strategy for irregular warfare*. NDU Press.
- Von Clausewitz, C. (2014). *De la Guerra*. La Esfera de los Libros.
- Wehrey, F. M. (2002). A Clash of Wills: Hizballah's Psychological Campaign Against Israel in South Lebanon. *Small Wars & Insurgencies*, 13(3), 53-74. <https://doi.org/10.1080/09592310208559197>



# Fundamentos de liderazgo para el oficial naval colombiano al 2042<sup>1</sup>

Capitán de Fragata Juan Carlos Olarte Guzmán<sup>2</sup>

## Resumen

El presente artículo aborda los principales atributos del liderazgo del oficial naval en la Armada de Colombia, los cuales, junto con algunos recursos complementarios planteados, se constituyen en una guía para el proceso de desarrollo de los líderes del futuro, con el fin de hacer frente a los retos institucionales. Se toma en consideración la relación genuina con el entorno donde se aplica la carrera naval, así como el panorama y las complejidades de algunas tendencias globales reconocidas que inciden en dicho proceso. Lo anterior tiene como propósito promover la interiorización de estos procesos en la institución y optimizar y fortalecer la toma de decisiones.

Para ello, se empleó un método cualitativo desde una perspectiva crítica y hermenéutica, definiéndose como unidades de análisis: el liderazgo, el desarrollo vertical del liderazgo, la toma de decisiones y la carrera naval. Los resultados se presentan estructurados en cuatro ejes temáticos: en el primero, se caracterizan algunas complejidades y tendencias globales que afectan el entorno marítimo en el que se desenvuelve la Armada Nacional; en el segundo, se analizan, en perspectiva, algunos atributos y factores cognitivos que inciden en el proceso de desarrollo del liderazgo; en el tercero, se explica el proceso de complejidad mental y el desarrollo vertical del liderazgo; y, por último, se proponen algunos recursos y herramientas complementarias que pueden enriquecer el óptimo desarrollo del líder en la carrera de los oficiales navales en la Armada Nacional. Finalmente, se proponen conclusiones no para cerrar el debate, sino para ampliar su aplicación.

**Palabras claves:** liderazgo, desarrollo vertical del liderazgo, toma de decisiones, carrera naval.

1 Este artículo se presenta como opción de grado para la culminación del programa de Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación, impartido en la Academia Naval de Estudios Estratégicos de la Armada de Colombia.

2 Magíster en Geopolítica y Estrategia por la Escuela Superior de Guerra, Colombia. Especialista en Seguridad y Defensa por la Escuela Superior de Guerra, Colombia. Especialista en Derecho Marítimo y Portuario por la Universidad de San Buenaventura, Colombia. Profesional en Oceanografía Física y Ciencias Navales por la Escuela Naval Almirante Padilla, Colombia. Egresado del Curso de Comando Naval de la Academia Naval de Guerra, Estados Unidos. Contacto: [juan.olarte@armada.mil.co](mailto:juan.olarte@armada.mil.co)

## Introducción

Clausewitz describe la guerra como algo que posee una naturaleza y unas características duraderas, susceptible a cambiar constantemente. Al igual que la guerra, la carrera naval refleja esa dualidad, ya que evoluciona continuamente a medida que la sociedad y la tecnología avanzan (Ryan, 2017).

Algunas megatendencias reconocidas internacionalmente implican transformaciones profundas en el sistema internacional, ocurriendo rápidamente en las instituciones, en la sociedad y, por ende, en el talento humano, el cual se constituye como el recurso más valioso del estamento naval militar. Este artículo, más que pretender señalar los atributos que deben desarrollarse y fortalecerse en el líder actual, busca invitar a los educadores y formadores de líderes a reflexionar sobre el entorno externo e interno que influye de manera significativa en la forma de pensar de los líderes del futuro que necesita la Armada de Colombia. Un entorno compuesto por diversos factores que afectan el complejo proceso de toma de decisiones en un escenario de altísima incertidumbre.

Los problemas que enfrenta nuestra sociedad hoy son muy distintos a los de hace unos años, y así sucede, década tras década. Por ejemplo, las decisiones que toman los líderes de las principales potencias globalmente crean un clima de tensión en todos los campos del poder, como el militar, y en todos los niveles —estratégico, operacional y táctico—. Además, las decisiones en el ámbito político-estratégico tienen una incidencia cada vez mayor en los militares.

Los planes de estudio de las Escuelas Navales de la Armada de Colombia y otros esfuerzos son relevantes para las necesidades de la institución en cada uno de esos tres niveles, y se cuenta con los mecanismos necesarios para garantizar su implementación. Para ejecutar con éxito las misiones de la Armada de la manera más efectiva posible, no hay nada más importante a largo plazo que el desarrollo de líderes (Howe y Radm, 2015). Ese proceso tiene implicaciones prácticas y operativas, y hoy el esfuerzo hacia esa cultura de liderazgo naval es más vital que en el pasado.

En la actualidad, resulta aún más relevante garantizar la preparación para los desafíos del mañana, sin que ello implique que en el pasado nuestra institución y sus líderes no hayan tenido éxito. El mundo está cambiando a un ritmo cada vez mayor, y el acrónimo “VICA” describe con precisión el entorno para el que se deben preparar a los líderes: un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, que promete ser aún más desafiante en el futuro. Por este motivo, lo que ha sido exitoso en el pasado no preparará completamente para el futuro. Se debe estar listo para enfrentar los mayores desafíos que se avecinan.

Este artículo esboza de manera concreta algunos rasgos, habilidades, competencias y atributos que deben ganar relevancia en el desarrollo del liderazgo del oficial naval



colombiano, para fortalecer la toma de decisiones ante las realidades, complejidades y la necesidad de adaptación, producto de los entornos global, regional y nacional, así como de la metamorfosis de las amenazas.

El entorno donde se desenvuelve el oficial naval colombiano debe llevar a tomar conciencia de la necesidad de adaptación al cambio. Factores globales, regionales y locales pueden entrar en conflicto con ciertos rasgos y atributos propios de cada persona. Por ello, una buena orientación o guía podría fortalecer la formación de los líderes de hoy y del mañana, haciéndolos adaptativos, proactivos, flexibles e influyentes. Esto no implica una pérdida de identidad, sino más bien un proceso continuo que permita alcanzar los objetivos institucionales y optimizar la toma de decisiones, teniendo en cuenta que todo proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en su conjunto, suelen requerir un tiempo considerable (Kotter, 1995).

Los oficiales de la Armada requieren una gran capacidad de adaptación y una sólida preparación ética, doctrinal y comunicacional, para dominar las implicaciones políticas, sociales y particulares de cada escenario o área de responsabilidad. Por ello, es necesario potenciar el ejercicio del liderazgo naval a través de una guía de liderazgo que defina no solo esos atributos y competencias basados en principios y valores institucionales, infundidos desde las Escuelas de Formación y alimentados por la experiencia de años de conflicto interno, sino también algunas recomendaciones adicionales para su implementación y fortalecimiento.

## Metodología

El presente artículo parte de un enfoque cualitativo (Ruiz, 2012), en el cual se elaboró un estudio desde la perspectiva crítica y hermenéutica (Pulido, 2007) de las distintas unidades de análisis<sup>3</sup>, a saber: liderazgo, desarrollo vertical del liderazgo, toma de decisiones y carrera naval. La investigación se desarrolló en dos fases: una fase preliminar, donde se seleccionó y organizó la información recolectada de todas las fuentes consultadas y de notas propias; y una fase crítica y propositiva, en la que se construyó este artículo. Finalmente, se presentan unas conclusiones que demuestran la conexión triádica para la elaboración de una guía, la cual se constituye como un compendio de atributos, rasgos, habilidades y competencias preponderantes en el liderazgo, que deben desarrollarse y fortalecerse en los hombres y mujeres que integran el cuerpo de oficiales de la Armada de Colombia.

---

3 Las unidades de análisis estarán conformadas por los estudios publicados en libros, revistas científicas nacionales e internacionales, notas personales, publicaciones de organismos internacionales, normas nacionales o internacionales y principalmente en revistas científicas.

Este trabajo se basa en un método descriptivo y cuasiexperimental con enfoque cualitativo, considerando que existe una extensa bibliografía al respecto. Sin embargo, también se tomaron como referencia notas y registros de experiencias y reflexiones propias, así como de diversos autores nacionales e internacionales. Además, se incluyeron notas tomadas durante la clase electiva *Liderazgo en la Profesión de las Armas* del Curso de Comando Naval en la Academia de Guerra Naval de los Estados Unidos (NWC, por sus siglas en inglés), en relación con atributos de carácter y cognitivos del liderazgo, y algunas referencias estudiadas durante el módulo *Ética y Liderazgo del Curso de Estado Mayor* (CEM) de la Escuela Superior de Guerra (ESDEG), y en el programa de Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación, impartido en la Academia Naval de Estudios Estratégicos de la Armada de Colombia.

### **Realidades y complejidades del entorno que inciden en el desarrollo cognitivo del Oficial Naval**

El entorno operacional en tierra, mar o aire es violento y complejo, dominado por la incertidumbre y la ambigüedad. El mundo está cambiando a un ritmo cada vez mayor. En las últimas tres décadas, nunca se había experimentado con tanta intensidad una sensación de transformación generalizada. Cada vez más, se enseñan distintos elementos o herramientas que permiten comprender mejor el panorama del entorno a corto, mediano y largo plazo. Para ello, el estudio de señales de futuro es muy útil para facilitar la toma de decisiones ante condiciones de incertidumbre, y muchas de estas herramientas se basan en evidencia científica y académica de lo que ha sucedido en el pasado o está sucediendo en el presente.

Los tipos de estas señales de futuro varían desde disrupciones, que corresponden a señales débiles que implican cambios abruptos en un fenómeno anticipado o no, hasta patrones, entendidos como comportamientos con una proyección futura y que siguen una trayectoria de eventos que explican cambios individuales y sociales. Estos patrones son susceptibles de ser analizados para comprender los escenarios futuros, presentan rutas y caminos de lo que puede suceder, aunque algunas veces sean ignorados de forma voluntaria o involuntariamente debido a sesgos cognitivos o por desconocimiento. Dichos patrones o tendencias son los más significativos para el control de la incertidumbre y son estudiados mundialmente (Vargas, 2023).

A partir de lo anterior, existen tendencias que, por el alcance en su desarrollo y evolución, involucran uno o más fenómenos y afectan a un mayor número de seres humanos. Estas son determinadas por grupos de expertos mundiales y no son específicas de una región o sector; muchas veces implican cambios socioeconómicos globales, como el crecimiento poblacional, el cambio climático o la globalización económica, los cuales, a su vez, están influenciados por subtendencias que se relacionan y afectan entre sí.



El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental internacional con sede en Cologny (Suiza), que se reúne anualmente en Davos (Suiza), y es conocida por su asamblea de líderes empresariales y políticos internacionales, así como por periodistas e intelectuales selectos, para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo. Allí se analizan y gestionan más de 250 tendencias y problemas mundiales, junto con su relación con múltiples fenómenos y cambios profundos. También se discuten herramientas que produzcan un cambio o solución para mitigar el impacto indeseable de algunos de estos fenómenos, como la necesidad de gestionar el liderazgo adaptativo, tecnológico, emprendedor, entre otros (Foro Económico Mundial, 2024).

Por ejemplo, un tema de interés global es el empleo de redes o plataformas sociales, asociado a riesgos tecnológicos, ciudadanos desfavorecidos, privacidad de datos, populismo, entre otros (Foro Económico Mundial, 2024). En el ámbito cultural, las redes sociales han facilitado la comunicación y el acceso a la información entre los ciudadanos, pero también han producido fracturas y vulnerabilidades por el aumento en la difusión de noticias falsas. Las sociedades se ven impactadas por nuevos fenómenos, como el crecimiento desproporcionado de las ciudades, donde se expresan con fuerza la migración y procesos paralelos de xenofobia, discriminación y violencia.

La desigualdad, la paz y la resiliencia son otros temas de interés global, en contravía con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 (ODS10), que se enfoca en la reducción de la desigualdad y está asociado, además, a cuestiones de derechos humanos, migración irregular, entre otros (Foro Económico Mundial, 2024). En este contexto, América Latina es la región más inequitativa y violenta del planeta. Los homicidios en muchas zonas alcanzan cifras equivalentes o mayores a las de guerras internacionales o conflictos. En toda la región, el crimen organizado se ha transformado en una amenaza sustancial. La incertidumbre, que caracteriza los sistemas globales, regionales y nacionales en la actualidad, sitúa los procesos de integración y concertación en una situación de gran debilidad, lo que inhibe su capacidad de acción en el sistema internacional. Las convergencias se han transformado en divergencias (Altman, 2018). La gran transformación que está ocurriendo evidencia que el mundo está cambiando de forma profunda e imprevisible, y a un ritmo acelerado.

En el terreno económico, la globalización atraviesa zonas de turbulencia debido al aumento de las tendencias proteccionistas. La percepción de que la globalización ha supuesto un aumento considerable de perjudicados ha reforzado posturas que tienden al repliegue detrás de las fronteras nacionales, permitiendo el ascenso de opciones políticas más próximas al nacionalismo y a la xenofobia, y contrarias al multilateralismo, al libre comercio y a la concertación internacional.

La revolución digital, acompañada de profundas transformaciones tecnológicas, está afectando los más diversos aspectos de nuestra vida social, familiar e incluso individual, condicionando cada vez más el contexto internacional. La gran velocidad de circulación de datos, el funcionamiento de las redes sociales, el desarrollo de la inteligencia artificial y la rapidez de los cambios impactan, sin duda alguna, en la gobernanza global y en la inserción de los países en el mundo globalizado.

Existen otros condicionantes que tampoco se pueden ignorar y que están afectando las relaciones intrarregionales. Sin duda alguna, uno de los que más impacto tiene en la ciudadanía es la corrupción, con algunos escándalos que no solo tienen un alcance nacional, sino también regional. La intensa preocupación social que suscita este fenómeno está obligando a los gobiernos a promover una mayor transparencia en el manejo de los recursos públicos, con crecientes demandas de coordinación regional.

El cambio climático también plantea importantes desafíos para el futuro (Foro Económico Mundial, 2024). América Latina y el Caribe es una región muy vulnerable a lo que está ocurriendo con el clima globalmente. Los huracanes en el Caribe, los efectos del fenómeno de El Niño o las sequías son solo algunas de las consecuencias dramáticas de lo que podría suceder. Frente al cambio climático, el desarrollo de energías renovables ofrece grandes oportunidades. Sin embargo, tanto una como otra cuestión, al igual que en tantos otros ámbitos de la realidad, podrán ser mejor afrontadas desde una perspectiva en la que prime la cooperación intrarregional, en lugar de respuestas meramente nacionales.

En esta ocasión, no basta, como era costumbre en el pasado, estar expectantes ante lo que ocurría fuera y, cuando las cosas estuvieran más claras, adoptar las medidas pertinentes. Ahora se exige ser proactivos, estar abiertos al mundo y ser capaces de anticiparse, en la medida de lo posible, a lo que esté por venir (Malamud, s.f.). Estas son solo algunas de las megatendencias que están en la agenda del escenario internacional y que preocupan a los líderes mundiales en su esfuerzo por avanzar y gestionar de la mejor manera posible, buscando el mayor bien común para el planeta a través del empoderamiento ciudadano, el poder y las buenas prácticas de gobernanza, y la adecuada administración de los recursos.

El entorno en el que se desenvuelve la Armada de Colombia está influenciado, directa e indirectamente, por muchas de estas tendencias, lo que exige el desarrollo de un talento humano comprometido con enfrentar estas complejidades. No solo para cumplir el rol constitucional, sino también para preparar personas capaces de perpetuar el legado de desarrollo, profesionalización y modernización de una marina integral, respetuosa de los derechos humanos, e influyente y decisiva en las grandes decisiones del país y la región. Para ello, se requiere un empoderamiento permanente y cíclico de líderes que sigan esa senda. Preparar a otros líderes para los desafíos del futuro no es un aspecto secundario de su trabajo; en muchos aspectos, es su labor más importante.



## Atributos y factores cognitivos de liderazgo en el oficial naval

Hace dos siglos, Clausewitz, en su obra *On War*, describió la necesidad de contar con intelectos capaces para liderar ejércitos. Señaló que cualquier actividad compleja, ejecutada con virtuosismo, requiere dotes de intelecto y temperamento, así como otras dos cualidades indispensables. En primer lugar, “un intelecto que, incluso en las horas más oscuras, produzca algunos destellos de la luz interior que conduce a la verdad” y, en segundo lugar, el coraje “de seguir esa tenue luz dondequiera que [los] lleve” (Ryan, 2015).

Según Howe (2015), la Armada de los Estados Unidos tiene un doble carácter. Por un lado, es una institución militar organizada con una dimensión burocrática que surge de la necesidad de la sociedad de un trabajo rutinario y eficiente, caracterizado por la planificación y el control centralizado, con poca delegación de autoridad discrecional y un comportamiento basado en el cumplimiento. Por otro lado, es una organización dedicada a apoyar una profesión naval militar. Esta naturaleza dual de burocracia y profesión es lo que define el desafío clave para los líderes de la Marina.

La carrera del oficial naval en Colombia surge de la necesidad de aplicar, de forma experta, conocimientos especializados de manera eficaz. Para ello, se requiere autonomía basada en la confianza entre los miembros de la institución y la sociedad, así como en valores éticos compartidos y demostrados. Los atributos y fortalezas tanto de la burocracia como de la profesión son necesarios para ejecutar la amplia variedad de funciones de la Armada de Colombia todos los días, y la tensión entre ambas es natural y necesaria. Sin embargo, como líderes de la Armada, el verdadero desafío es garantizar que la característica predominante de la Armada sea la de una profesión naval, ya que una organización burocrática nunca triunfará en el combate, pero una organización profesional sí puede hacerlo (Howe, 2015).

En ese proceso de desarrollo de líderes, se destacan dos grandes atributos del liderazgo que merecen ser resaltados: la confianza y el empoderamiento. La confianza es uno de los atributos esenciales que posee un líder. No obstante, generar confianza a menudo requiere pensar en el liderazgo desde una nueva perspectiva. La narrativa del liderazgo tradicional suele centrarse en uno mismo: la visión y estrategia, la capacidad de tomar decisiones difíciles y reunir a las tropas, el talento, el carisma y los momentos de valentía e instinto. Pero el liderazgo en realidad no se trata de uno mismo, sino de empoderar a otras personas como resultado de su presencia y de asegurarse de que el impacto de su liderazgo continúe incluso en momentos de ausencia (Frei y Morris, 2020).

La confianza tiene tres impulsores principales: la autenticidad, la lógica y la empatía. Las personas tienden a confiar en alguien cuando creen que están interactuando con su verdadero yo (autenticidad), cuando tienen fe en su juicio y competencia (lógica) y

cuando sienten que se preocupan por ellas (empatía). Cuando se pierde la confianza, casi siempre se debe a una falla en uno de estos tres factores.

El desarrollo de los futuros líderes no debe confiarse únicamente a la experiencia y la observación, ni depender exclusivamente de la formación en la escuela, los equipos de entrenamiento o los programas de adiestramiento naval militar. Los líderes de todos los niveles deben participar activamente en el desarrollo de quienes están a su cargo, ya que este es el medio más eficaz para mejorar el liderazgo. El éxito en este entorno requiere, más que competencia, táctica, el empleo juicioso y descentralizado de esos atributos en los niveles táctico, operativo y estratégico, con la confianza como clave del proceso. La confianza está en gran medida ausente en las burocracias, pero es la característica central de una organización profesional, que requiere empoderamiento.

La empatía es un atributo esencial en el liderazgo. Su ausencia es una barrera importante para el liderazgo que empodera. Si las personas piensan que el líder se preocupa más por sí mismo que por los demás, no habrá confianza suficiente para liderar. Sin empatía no se puede formar un equipo ni una nueva generación de líderes, y no habrá inspiración ni lealtad en los seguidores.

La empatía es una de las capacidades cognitivas más esenciales y un rasgo de personalidad fundamental en un líder que asume grandes responsabilidades. Es uno de los pilares del liderazgo, junto con la autoconciencia, la confianza, el pensamiento crítico y la disciplina/autocontrol (Gourguechon, 2017). La empatía es la capacidad de comprender la experiencia, la perspectiva y los sentimientos de otra persona. También llamada 'introspección indirecta', se describe comúnmente como la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona. No debe confundirse la empatía con hacer feliz a la gente o ser amable; la empatía es una herramienta neutral de recopilación de datos que permite comprender el entorno humano donde se opera y, por lo tanto, hacer mejores predicciones, diseñar tácticas, inspirar lealtad y comunicarse con claridad (Gourguechon, 2017).

En la carrera del oficial naval, la ética es otro atributo que guía y dirige las acciones. Esa ética incluye, ciertamente, leyes, regulaciones y políticas, pero también implica actuar siempre de una manera que respalde los valores de la nación y mejore la confianza dentro de la organización. En un mundo complejo, la ética ayuda a comprender no solo lo que puede hacerse, sino, más importante aún, lo que debe hacerse. Es fundamental tomar el control de la carrera ética cultivando la humildad moral, preparándose para situaciones desafiantes, manteniendo la calma en el momento y reflexionando sobre qué tan bien se ha estado a la altura de los propios valores y aspiraciones (Kouchaki y Smith, 2020).

En la guerra se necesita claridad moral y acciones claras y decisivas, no preguntas interminables, argumentos y discusiones filosóficas. Sin embargo, las prácticas relacionadas con la ética aclaran las situaciones y permiten un compromiso más profundo con la



comunidad moral, no simplemente por miedo u otras presiones externas. Es necesario cuestionar, discutir y reflexionar mucho antes del combate, de modo que cuando llegue el momento de actuar, se esté listo y cómodo para cumplir con las obligaciones morales de la Profesión de las Armas (Shanks, 2018).

Frente a la certeza del elemento humano, Arleigh Burke<sup>4</sup>, comprendiendo claramente la importancia de desarrollar a los líderes de la Marina, sostenía que:

Hay un elemento en la carrera naval que trasciende a todos los demás en importancia: este es el elemento humano. No importa cuáles sean las armas del futuro, no importa cómo se empleen en la guerra o en la diplomacia internacional, el hombre seguirá siendo el factor más importante en las operaciones navales. Por eso es tan importante que, bajo la mayor presión de nuestra continua necesidad de desarrollar los mejores aviones, los submarinos más modernos, los portaaviones de mayor alcance y todo el complejo de armas nucleares, tengamos presente que el liderazgo sigue siendo nuestra tarea más importante.

Por otro lado, en muchos aspectos, lo más importante que se puede hacer para ser más conscientes de la identidad profesional propia es garantizar que la conversación sobre liderazgo, ética y la carrera naval sea un aspecto rutinario de las interacciones entre los integrantes de un equipo o unidad. Esto tendrá un impacto significativo en el personal, ya que se darán cuenta de que es una expectativa compartida que la carrera sea parte de lo que significa ser miembro de la Armada. Hacer que la identidad profesional, la ética y el espíritu de la Marina sean parte integral de la vida en la Armada contribuirá mucho más a fomentar e incorporar la identidad profesional que cualquier cantidad de presentaciones en PowerPoint realizadas por expertos en liderazgo.

Al respecto, Richardson (2018) menciona que hay cuatro principios esenciales en el corazón del mando: la autoridad, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la experiencia. El mando efectivo está en riesgo si falta alguno de estos principios o si se encuentra fuera de equilibrio. Todos los oficiales al mando o con autoridad en la carrera naval deben estar atentos al inspeccionar la conducta de las personas bajo su mando; proteger y reprimir todas las prácticas disolutas e inmorales; corregir, según las leyes y reglamentos de la Armada, a las personas que sean culpables; y tomar las medidas necesarias para promover y salvaguardar la moral, el bienestar físico y el bienestar general de los oficiales y del personal a su cargo.

La competencia y el carácter de un líder están asociados y crean confianza y seguridad. Estos son dos elementos clave para el mando y las operaciones descentralizadas en el

---

4 Militar estadounidense que ejerció como el 15.º jefe de Operaciones Navales entre 1955 y 1961. Llegó al grado de Almirante de la Armada de los Estados Unidos.

mar, esenciales para la eficacia. El desarrollo de competencias operativas permite al líder convertirse en un experto en su trabajo a medida que crece. Un líder incompetente es una receta para el desastre. Por su parte, fortalecer continuamente la capacidad para comportarse de manera coherente con los valores fundamentales de honor, coraje y compromiso mantiene al líder digno de guiar a sus subordinados. Los líderes deben permitir que sus equipos piensen con más claridad, aprendan rápidamente y tomen mejores decisiones, con mayor rapidez y precisión que sus adversarios. Como líderes efectivos de la Armada de Colombia, debe existir un compromiso deliberado para crecer personal y profesionalmente a lo largo de la carrera naval.

Cuando se trabaja desde la base de la humildad en las relaciones, abrazando los valores fundamentales de honor, coraje y compromiso, y de acuerdo con los atributos de integridad, responsabilidad, iniciativa y firmeza, se desarrolla la confianza mutua y se despierta un sentido duradero de lealtad y modestia auténtica, creando un ambiente propicio para alcanzar grandes logros (Doty y Dan, 2000). Es necesario aumentar la conciencia de que la organización y los líderes están al servicio de los individuos. Kissinger (2022), en su obra *Liderazgo*, menciona que un líder debe “estar dispuesto a ampliar la esfera de preocupación del yo a la sociedad en general, y evocar la generosidad del espíritu público que incentiva el sacrificio y el servicio” (p. 511). El líder humilde irradia confianza tranquilamente y sin pretensiones, acepta las críticas, subordina el ego en beneficio de la unidad y toma decisiones abiertas a las ideas de sus subordinados (Marine Corps Institute, s.f.).

Es sumamente importante resaltar la humildad en la guía de liderazgo de los hombres y mujeres de la institución, como un factor esencial que contribuye significativamente a un liderazgo efectivo. Por su parte, la humildad intelectual implica: aceptar que no se tienen todas las respuestas, admitirlo ante los demás, estar dispuesto a escuchar, ser receptivo a diferentes puntos de vista e incluso pedir ayuda. Aprovechar a las personas que lo rodean como recursos para el desarrollo es fundamental.

Otro atributo esencial es el relacionamiento, que permite aprender más rápido y desarrollar la resiliencia necesaria para alcanzar la fortaleza. El intercambio de información en toda la Armada, en un entorno que cambia rápidamente, es esencial para fortalecer los lazos de confianza y seguridad. Desarrollar relaciones intelectuales y personales mejora la competencia al compartir modelos mentales, comparar notas y fortalecer la capacidad de anticipación. Las relaciones personales, además, fortalecen el carácter y la resiliencia al construir lazos significativos. Estas relaciones deben expandirse y profundizarse dentro de la Armada, pero también deben incluir a las familias, amigos y otras comunidades. Tanto las relaciones personales como las intelectuales son esenciales para alcanzar los más altos niveles de desempeño.

Adicionalmente, no es raro que las discusiones enmarquen cuestiones de cumplimiento y creatividad como si estuvieran en tensión: la creatividad operativa puede parecer



opuesta al cumplimiento procesal. Sin embargo, un enfoque plenamente desarrollado del liderazgo debe reconocer el valor tanto del cumplimiento como de la creatividad, ya que se refuerzan mutuamente. Se deben conocer los elementos fundamentales, incluso físicos, del oficio para improvisar de forma segura y eficaz. El cumplimiento precede y luego conduce a la creatividad. Si reducimos el liderazgo a solo cumplimiento o creatividad, limitamos la efectividad y cedemos ventaja al enemigo. Como líderes de la Armada, se debe crear un espacio para la creatividad, pero también comprender la importancia única e irremplazable del cumplimiento. Tanto el cumplimiento como la creatividad deben fomentarse en un equipo de alto rendimiento.

Cuando se toman decisiones, se utiliza una combinación de sentimientos, conocimiento e intuición. No obstante, con frecuencia se simplifican estas decisiones y se ignoran hechos que no se ajustan a la percepción de la realidad, lo que a veces conduce a decisiones equivocadas. Es importante que los líderes de hoy mantengan la mente abierta para ver lo que realmente los rodea (su entorno) y no solo lo que quieren ver.

Los líderes de la Armada estudian, innovan, experimentan, practican, perseveran y aprovechan cada momento, dedicando todos sus esfuerzos a superar a la competencia. Se conectan, comunican, desafían, entrenan y se recuperan. Son humildes y están abiertos a recibir comentarios significativos. Están listos para aprender y mejorar. Los líderes de la Armada forman sus equipos en una comunidad con un compromiso profundamente compartido, dedicado a la búsqueda de la victoria. La guerra es una tarea increíblemente compleja. El costo del pensamiento descuidado en todos los niveles de la guerra puede traducirse en la muerte de innumerables hombres y mujeres, la mayoría de los cuales merecen algo mejor por parte de sus líderes (Murray, 2011).

A medida que la tecnología avanza, las megatendencias y subtendencias identificadas crean nuevos retos, las sociedades cambian, las amenazas se transforman y mutan, y las competencias redefinen el entorno estratégico. Por ello, es imperativo mejorar la comprensión de la profesión, de la carrera naval, y fortalecer el proceso de desarrollo de los líderes del futuro, al evolucionar en las competencias clave y promover que la Armada de Colombia permanezca a la vanguardia.

### **La complejidad y el desarrollo vertical como complemento del liderazgo del oficial naval**

Cuando se habla del desarrollo de líderes, se hace referencia no solo a lo que complementa la formación en liderazgo a través de una suma de competencias, que incluye habilidades, atributos y conocimientos —algunos ya mencionados aquí—, los cuales forman parte del desarrollo horizontal que se enseña, difunde y socializa a lo largo de la carrera naval, principalmente en el marco de las escuelas, los cursos reglamentarios y las capacitaciones

aleatorias. También llega un momento en que ese espacio de conocimientos continúa llenándose de información a gran velocidad y con creciente complejidad, lo que pone al oficial naval en un modo reactivo constante y se produce saturación. En este punto, es fundamental complementar ese desarrollo horizontal mediante la identificación de objetivos de desarrollo que tengan más sentido y un mayor impacto en la eficacia como líder. Esto implica sintetizar ideas clave, relacionarlas con otros temas relevantes, identificar el valor real de esos conocimientos y, en última instancia, desarrollar los objetivos. Por lo anterior, a continuación, se presentan algunas alternativas y procesos que facilitarán el desarrollo de líderes y, por ende, una mayor eficacia en el ejercicio del liderazgo del oficial naval.

### ***Génesis del desarrollo vertical***

En primera instancia, se propone incentivar el desarrollo vertical, aquel que permite una mayor capacidad cognitiva y asimilación de nueva información para abordar problemas complejos. Este desarrollo vertical proporciona más herramientas para adquirir nuevas competencias y conocimiento experto, así como para identificar y resolver problemas técnicos, así como desafíos con límites identificables, difíciles de detectar o impredecibles y variables. El desarrollo vertical se centra en transformar y aumentar la capacidad de comprensión. Mientras que el desarrollo horizontal es la base de gran parte de la formación, donde el objetivo no es simplemente agregar nuevas competencias a la caja de herramientas, sino aumentar la capacidad para hacer más con estas. Experimentar un entorno complejo debe impulsar el desarrollo vertical, es decir, un cambio en la forma de pensar que otorgue mayor control y capacidad de liderazgo.

Esto implica identificar ciertas creencias, suposiciones o sesgos en el pensamiento para liberarse de estos o modificarlos, creando así un espacio amplio con más opciones sobre cómo pensar y tomar decisiones. Se pueden descubrir e iluminar suposiciones que antes se desconocían, pero que influían. Una vez se logra una mayor conciencia de estas suposiciones, se puede pasar de estar sometidos a estas a reconocer nuevas posibilidades. Este es el cambio de sujeto a objeto. Cuando se está sujeto a una suposición, el lente a través del cual se ve el mundo actúa como una regla que se sigue para comprender y dar sentido a las experiencias. No se puede percibirla porque se está inmerso en ella. Debido a esta inmersión, las suposiciones se dan por sentadas, se aceptan como verdades universales o ni siquiera se reconocen en absoluto (Cavallaro, 2021).

El proceso de trasladar las suposiciones de sujeto a objeto permite alterar la mentalidad, de modo que la idea se convierta en una herramienta que se posee —y que se puede controlar o usar—, en lugar de algo que ejerce un control sobre la persona. Una vez que se adopta esta perspectiva objetiva, se puede observar y comprender cómo afecta los procesos de pensamiento, decisiones y acciones. A partir de entonces, se puede decidir



si esa suposición sigue siendo útil o si se quiere cambiar la manera en que se utiliza (Cavallaro, 2021). A medida que se experimentan dichos cambios, el pensamiento se vuelve más complejo.

Robert Keagan, psicólogo de profesión, desarrolló un marco llamado complejidad mental para explicar estas fases, a partir de tres etapas: socialización, autoautoría y autotransformación (Fuller, 2019), las cuales se proceden a describir.

En la etapa de socialización, la persona se identifica con sus grupos sociales importantes. El enfoque está en pertenecer y mantener la armonía con otros individuos significativos. Se convierten en buenos compañeros de equipo y buenos ciudadanos. Se podría afirmar con convicción y claridad puntos de vista, valores, creencias u opiniones firmemente arraigados que han sido proporcionados externamente por dicha identificación con esos grupos sociales. Sin embargo, se es menos capaz de negociar entre dos grupos sociales importantes cuando sus visiones son contradictorias, lo que puede producir una lucha interna y amenazar la identidad.

En la siguiente etapa, la autoautoría, la persona se vuelve más capaz de negociar dichos conflictos porque se utiliza un sistema interno, creado por nosotros mismos, para determinar puntos de vista, valores, creencias y opiniones arraigadas. Estas opiniones pueden seguir siendo las mismas que las de uno o varios grupos sociales importantes, pero ahora se tiene una identidad construida y un proceso interno de "autoría propia" para definir quiénes somos y qué es importante para nosotros. En esta etapa, cuando hay un conflicto entre puntos de vista, es difícil aceptar la posibilidad de que no haya una única "respuesta correcta" o que existan varias respuestas válidas. La identidad permite negociar conflictos y sentirnos cómodos al determinar lo "correcto", lo que brinda una guía. Por ello, aunque se sea bueno negociando cuando los grupos sociales entran en conflicto, se tiene la necesidad de encontrar una solución. De cualquier manera, se debe tener una respuesta, porque sin ella la incertidumbre se convierte en una amenaza para la identidad, aquella base sólida del yo fundamental.

Una limitación tanto de la etapa de socialización como de la autoautoría es el fuerte deseo de una única verdad. Debido a que la identidad es tan fuerte y es un lugar tan cómodo y estable cuando se sabe quiénes son, ambas etapas buscan una única verdad, una mejor manera, una respuesta correcta. Se sienten muy cómodos con esa identidad y muy incómodos con cualquier cosa que amenace con quitarla o disminuir la certeza o seguridad.

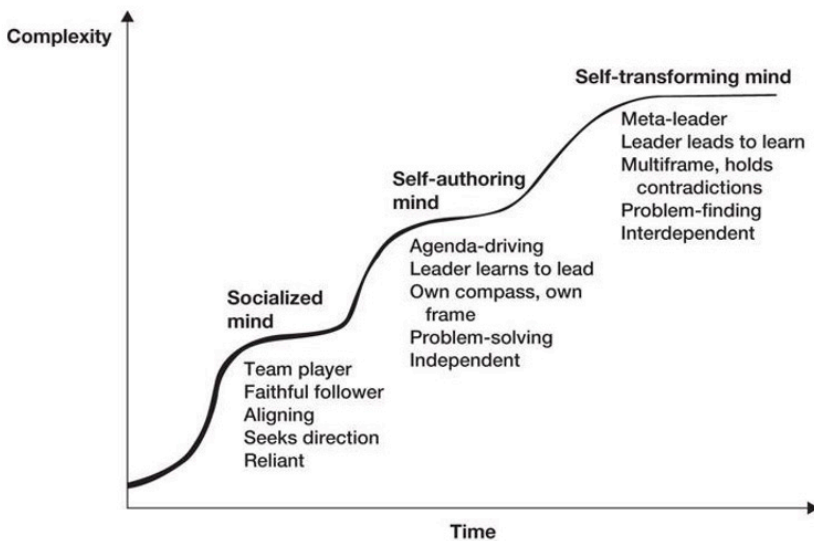
En la etapa de autotransformación, se es capaz de aceptar la falta de una solución clara. La persona se siente cómoda con la ambigüedad, con la capacidad de buscar y aceptar paradojas, de involucrarse en el pensamiento dialéctico y estar en paz con la inexistencia de un solo "bien". Esta mentalidad también permite ver a través de múltiples hilos de

información e ideas aparentemente dispares o incluso conflictivas, para encontrar patrones y conexiones más amplios que otros no pueden ver. Se ve el “nosotros” en constante progreso y evolución. Muy pocos adultos alcanzan plenamente esta etapa, y nadie se mantiene todo el tiempo en una forma de pensar autotransformadora. Tampoco todos los contextos o situaciones lo requieren. Sin embargo, en un entorno VICA, a veces resulta valioso acceder a esta forma de pensamiento.

Conceptualmente, el desarrollo vertical es el proceso general; los cambios sujeto-objeto actúan como catalizadores de ese proceso, y las etapas de complejidad mental representan las fases cognitivas cada vez más complejas que se pueden alcanzar como resultado.

Retomando las etapas de Keagan, es posible que el líder se encuentre entre etapas, operando desde una u otra posición, según el contexto, y también puede recurrir a formas de pensamiento de etapas anteriores. La inclinación de la figura 1 muestra el creciente alcance, la perspectiva y la complejidad del pensamiento (figura 1). Del mismo modo, si concebimos las etapas como círculos concéntricos (figura 2), siempre se puede volver a una forma de pensamiento anterior, ya sea voluntariamente, con algún propósito, o de manera instintiva, como reacción a nuestro entorno.

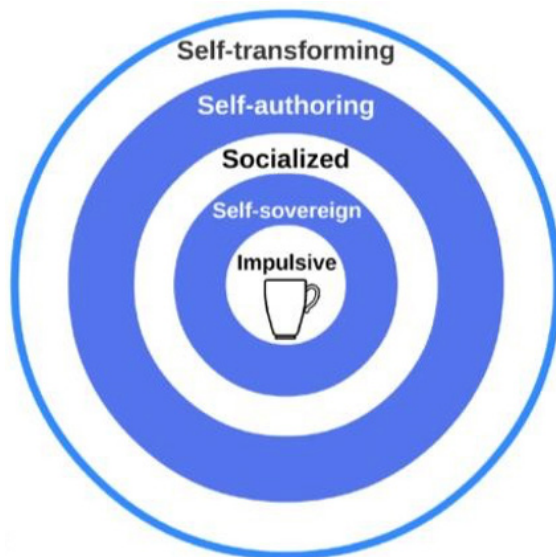
**Figura 1.** Etapas de complejidad mental (desarrollo vertical)



Fuente: Keagan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Harvard University Press.



**Figura 2.** Representación complejidad mental en círculos concéntricos



### ***Desarrollo vertical del líder en la Armada de Colombia***

El desarrollo de los líderes júnior está orientado a la competencia individual, el carácter personal y la construcción de conexiones entre su equipo y otros líderes júnior. Se aprenden habilidades básicas tanto individuales como de equipo, y se adquiere la capacidad de liderarse a sí mismos. A medida que los líderes maduran y avanzan en su carrera, el enfoque del desarrollo se desplaza: se concentra menos en el desempeño y habilidades individuales, y más en fortalecer el desempeño y carácter de su equipo, así como en profundizar las conexiones dentro del equipo y con otros líderes.

Los líderes sénior son evaluados principalmente por el desempeño y carácter de sus equipos. Aunque el estándar de desempeño y carácter personal sigue siendo extremadamente alto, lo que realmente distingue a los líderes es su capacidad para inspirar constante y sostenidamente a sus equipos, promoviendo una mejora continua, un desempeño constante en todos los niveles y, finalmente, el éxito. Para lograr esto efectivamente, deben construir conexiones sólidas con otros líderes y equipos. Un líder de alto nivel que no esté bien conectado con los demás se convertirá en una carga, será demasiado débil para resistir los desafíos y correrá el riesgo de alejar a todos de su objetivo. Un líder de la Armada Nacional debe encarnar la competencia de la institución para ejecutar su misión, tener el carácter de la Armada para comportarse de manera coherente con sus

valores, y fortalecer las conexiones de la Armada con su propio recurso humano y el pueblo colombiano. Un alto mando naval y la Armada son vistos como uno solo.

El desarrollo de líderes comienza con el impulso interno de llevar un equipo a niveles de desempeño sobresaliente mediante el progreso en competencias, carácter y conexiones, empleando de manera eficaz tres dimensiones que, combinadas, ofrecen un entorno rico para el crecimiento: las escuelas de formación, que brindan educación y adoctrinamiento; las escuelas de capacitación, que permiten el entrenamiento, la calificación y la certificación del personal en los distintos roles de trabajo y especialidades en cuatro niveles (personal, estación, unidad y grupo de tarea); y el aprendizaje autoguiado, que se nutre de la lectura y otras formas de estudio. Estos tres espacios impulsan el desarrollo como líderes de la Armada Nacional.

El aprendizaje autoguiado representa un valor agregado fundamental, que se alimenta de diversas formas, como tomar cursos universitarios nocturnos o en línea, asistir a conferencias, unirse a sociedades profesionales o participar en oportunidades de innovación, entre muchas otras. La intensidad de este esfuerzo de aprendizaje autoguiado es, quizás, el reflejo más directo del propio impulso por convertirse en los mejores líderes posibles. Los líderes apasionados por hacer que sus equipos sobresalgan no esperan recibir capacitación solo a través de vías formales, sino que se esfuerzan por mejorar por su propia cuenta.

## **Recursos complementarios en el desarrollo de líderes en la Armada de Colombia**

### ***Autoconciencia***

La autoconciencia es esencial para comprender y aprovechar las características de la personalidad, el estilo de aprendizaje y las cualidades de liderazgo. La autoconciencia cognitiva es otra capa que puede ayudar a fortalecer y mejorar la efectividad de dichas cualidades. Puede que no se logre cambiar una característica de personalidad profundamente arraigada, pero sí es posible cambiar la relación con esta, al tomarla como objeto, obteniendo una perspectiva más amplia de la situación y aplicando esas características como fortalezas, para evitar que se conviertan en debilidades y complementar sus carencias al incorporar la perspectiva de los demás.

### ***Fundamentos morales***

Los fundamentos morales proporcionan un conjunto de creencias fundamentales que guían cómo se entiende a “nosotros mismos” y al mundo. Vale la pena considerar cómo estos pueden verse de manera distinta en diferentes etapas cognitivas, así como en diversas fases de la carrera y la vida. Por ejemplo, la ética de la virtud enfatiza la buena



vida o la vida floreciente, que se refiere a llevar una vida virtuosa, hacer el bien, contribuir a algo más grande que uno mismo y vivir a la altura del máximo potencial para lograr algo significativo.

### ***Toma de decisiones***

Se puede estar sujeto a sesgos cognitivos en cualquier etapa, pero la naturaleza de estos sesgos puede cambiar a medida que se avanza en las etapas. La etapa de socialización puede depender excesivamente de expectativas externas, voces de autoridad o normas institucionales, incluso cuando hay problemas con esas normas. Por otro lado, la etapa de autoautoría puede estar sujeta a una dependencia excesiva o a una confianza desmedida en la propia voz o estándares. En cualquiera de estas etapas, es posible sucumbir a sesgos cognitivos. Cuanto más complejo sea el entorno, más problemática puede volverse esta aparente certeza.

La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad del entorno operativo exige que los líderes navales tomen decisiones rápidas en situaciones donde los procesos tradicionales militares pueden resultar demasiado rígidos o ineficaces. El rápido ritmo de las decisiones operativas puede hacer inviable cualquier enfoque demasiado elaborado. Como resultado, los comandantes y el personal pueden verse obligados a adoptar una toma de decisiones más intuitiva, centrada en “llegar a una conclusión que resalta el reconocimiento de patrones basado en el conocimiento, el juicio, la experiencia, la educación, la inteligencia, la audacia, la percepción y el carácter” (Department of the Army, 2022).

Existen varias heurísticas<sup>5</sup>. Las personas suelen tomar decisiones intuitivas que enfatizan los posibles sesgos cognitivos que surgen de manera inconsciente y que pueden producir malos resultados (Russo y Schoemaker, 1991). Cuando las evaluaciones subjetivas, el ego y las emociones se entrelazan con los procesos cognitivos, se demuestra que la toma de decisiones intuitiva está plagada de trampas potenciales (Williams, 2010). En esa medida, el esfuerzo se enfoca en evitar dichas trampas mentales y planificar cómo compensarlas cuando surjan (Shleifer, 2012). Los sesgos cognitivos hacen que los juicios sean irracionales. Al respecto, la evolución conduce a utilizar atajos en el pensamiento (Kahneman, 2011), los cuales a menudo son útiles, pero un sesgo cognitivo implica un error que haría perder objetividad (Manoogian, s.f.).

---

5 Heurísticas: atajos mentales, formas de enmarcar un problema o situación para reducir su complejidad. Esta simplificación podría causar errores inconscientes o sesgos que pueden arruinar una decisión bien intencionada. Para profundizar, ver Shleifer, A. (2012).

### ***Mentalidad de crecimiento***

Las personas con una mentalidad de crecimiento consideran que sus competencias o capacidades existentes son solo un punto de partida que se puede mejorar. A diferencia de una mentalidad fija, que cree que lo que se tiene es permanente y no puede cambiar, las personas con mentalidad de crecimiento están más abiertas a oportunidades y relaciones de desarrollo que pueden ayudarlas a crecer. Son capaces de reconocer sus errores para aprender, admitir ante los demás que tienen lagunas y aceptar asistencia, apoyo y oportunidades de desarrollo de quienes los rodean. Su desarrollo puede ser un proceso colaborativo, lo que les permite acceder a muchos más recursos y apoyo que aquellos con una mentalidad fija, quienes tienden a ocultarse de los demás. El concepto de desarrollo vertical es sinónimo de mentalidad de crecimiento.

### ***Empatía cognitiva***

La empatía cognitiva se diferencia de la emocional. En el plano emocional, si se ha pasado por algo similar a lo que otra persona está experimentando, se puede tener una experiencia emocional de empatía en la que se “siente el dolor” y se puede acceder a él. Tener capacidad cognitiva para la empatía significa que, aunque no se haya experimentado lo mismo, se elige ponerse en el lugar de otra persona, considerar su situación desde la propia perspectiva y tener una idea de lo que se está viviendo. Cuando un líder puede hacer esto, se muestra mucho más auténtico. Estos líderes son capaces de apoyar a alguien que atraviesa desafíos, incluso si estos son muy diferentes a su propia experiencia.

### ***Toma de perspectiva***

La empatía también mejora la toma de perspectiva, lo que permite comprender mejor a los demás y, al hacerlo, obtener más puntos de vista sobre una situación compleja y aprovechar la diversidad de pensamiento. Además, ayuda a pensar de manera efectiva cuando se enfrentan desafíos complejos. La neurociencia ha demostrado que adoptar la perspectiva de otros activa las áreas del cerebro responsables de la exploración, la imaginación, la innovación y el pensamiento creativo. Dado que las personas con mayor complejidad mental están menos apegadas a una forma específica de pensar y ver el mundo, también son más capaces de acceder a las perspectivas de los demás y de abordar los desafíos desde distintos ángulos. La toma de perspectiva no solo proporciona nuevos datos en situaciones complejas, sino que también puede activar redes cerebrales asociadas con el pensamiento creativo y la exploración. Se puede especular que esta es una de las razones por las cuales la probabilidad de producir ideas innovadoras aumenta durante la toma de perspectiva. A largo plazo, la práctica frecuente y capacitada de la toma de perspectiva puede mejorar la capacidad para innovar, colaborar y tomar decisiones acertadas (Platt *et al.* 2021).



### ***Pensamiento adaptativo***

Hace referencia a la mecánica mental de las personas de alto rendimiento. Según el psicólogo e investigador Anders Ericsson, el pensamiento adaptativo implica la capacidad de reconocer situaciones inesperadas, considerar rápidamente varias respuestas posibles y decidir cuál es la mejor. Esta habilidad es fundamental para el desempeño en situaciones de alto riesgo. Si bien la mayoría de las personas con niveles adecuados de habilidad y competencia pueden desempeñarse bien en circunstancias rutinarias, es la capacidad de rendir a un alto nivel en circunstancias impredecibles o estresantes lo que a menudo distingue a los militares. La capacidad de desempeñarse en los niveles más altos requiere no solo pensar bien, sino también hacerlo con flexibilidad y rapidez; en otras palabras, pensar de manera adaptativa.

Curiosamente, algunas investigaciones sobre cómo trabajan los profesionales de alto rendimiento han identificado tres componentes principales del pensamiento adaptativo: planificación efectiva, seguimiento cuidadoso del progreso y la capacidad de cambiar de manera flexible el pensamiento y el comportamiento para adaptarse a los cambios circunstanciales (Wignall, 2019).

### ***Cultura organizacional***

Una cultura que valora y promueve aspectos como la mentalidad de crecimiento, la humildad intelectual y la toma de perspectiva hace más probable que los individuos dentro de esa cultura no solo adopten esos enfoques en su forma de pensar y trabajar, sino que también sean más capaces de ver las cosas de manera diferente, o de experimentar cambios de sujeto-objeto cuando se enfrentan a desafíos complejos sin una respuesta clara.

### ***Cambio organizacional***

Estos factores también tienen implicaciones importantes para los intentos de crear cambios dentro de un equipo u organización. Se sabe que la inercia y la resistencia al cambio son enormes en cualquier organización, y que existen todo tipo de miedos, ansiedades y posturas defensivas por superar. Aquellos con niveles más altos de complejidad mental están menos apegados a una forma específica de pensar y ver el mundo, por lo que pueden estar más abiertos al cambio positivo.

### ***El rol esencial de los mentores***

Los mentores son el complemento de profesores y entrenadores. Los profesores se centran en transferir conocimientos a sus alumnos, mientras que los entrenadores desarrollan hábitos y habilidades operativas a través de series, repeticiones, ejercicios y rutinas

que perfeccionan los hábitos. Sin embargo, los mentores hacen todo lo anterior y más, de una manera personal, involucrada y a largo plazo. Esta conexión especial ayuda a los protegidos a desarrollar competencias y carácter. Los mentores investigan profundamente las fortalezas y debilidades de sus protegidos, desafiándolos a ser completos y mejores.

La mentoría fortalece tanto al protegido como al mentor. La asesoría del mentor busca el crecimiento y éxito de sus protegidos. Las relaciones productivas entre mentor y protegido se producen cuando el desarrollo proviene de la lealtad bidireccional, más allá de una simple relación de enseñanza o entrenamiento. Esta conexión es extremadamente importante en el desarrollo del líder y puede ser decisiva.

### **Indicadores de Rasgos de Alto Potencial<sup>6</sup>**

Es posible modificar algunos rasgos de la personalidad, pero se requiere tiempo, esfuerzo y determinación, mediante la creación de nuevos hábitos que, con la práctica repetida y el refuerzo, se pueden aprender, cambiar y volverse casi instintivos con el tiempo, transformándose en nuevos comportamientos, pensamientos y emociones.

Así como se han mencionado algunas alternativas complementarias para el fortalecimiento del desarrollo de líderes, es necesario que el líder identifique en su proceso las oportunidades de desarrollo que tendrán el impacto más inmediato en la eficacia del trabajo. El HPTI, desarrollado por Ian MacRae (MSc) y Adrian Furnham (Ph. D.) en la *University College London* (UCL), en conjunto con *High Potential Psychology Ltd.*, mide seis rasgos que han demostrado una correlación significativa con el éxito y el desempeño en roles de liderazgo *senior*. Este modelo de competencias de liderazgo, entre otros, se alinea con los resultados del desempeño para cumplir con objetivos individuales, de equipo y organizacionales (MacRae y Furnham, 2018).

Este modelo fue diseñado basado en un enfoque de “optimidad”, lo que supone que los rasgos de personalidad de una persona pueden considerarse “óptimos” en función de los requisitos de un puesto o función laboral particular, como el liderazgo ejecutivo *sénior*. Este modelo se fundamenta en 15 competencias específicas, consideradas importantes para el éxito del liderazgo en el futuro: visión estratégica, integridad, comunicación efectiva, empoderamiento, generación de talentos, sentido de pertenencia, toma de decisiones y responsabilidad, inteligencia social y emocional, perspicacia, adaptabilidad o flexibilidad, innovación, colaboración e inspiración, pensamiento integrador y gestión proactiva de conflictos. Estas competencias se seleccionaron por su fuerte correlación con las fortalezas propias de los líderes exitosos en el futuro. Lo ideal sería buscar herramientas de evaluación disponibles antes de finalizar e incorporar este modelo de competencias en un proceso organizacional.

6 (HPTI, por sus siglas en inglés).



Los rasgos de personalidad ayudan a identificar el alto potencial en todo tipo de trabajo. Comprender dichos rasgos es particularmente importante para el liderazgo. Se esperaría que las personas crezcan en sus trabajos, y algunas lo hacen, pero no ocurre lo mismo con el liderazgo. El liderazgo no construye el carácter, lo amplifica. El HPTI mide seis rasgos de personalidad (MacRae y Furnham, 2018) en relación con el desempeño en el trabajo, que son:

- **Autoconciencia:** rasgo que describe la autodisciplina de las personas, su capacidad para controlar los impulsos y su enfoque organizado hacia el trabajo, en el que están motivadas y buscan alcanzar metas.
- **Recomendaciones:** tomar el control del uso del tiempo, usar recordatorios, reducir la multitarea excesiva, identificar distracciones, dedicar tiempo a considerar las necesidades de otras personas y fortalecer la fuerza de voluntad.
- **Adaptabilidad:** indica cómo las personas responden y reaccionan ante el estrés, los eventos externos, las presiones y las relaciones.
- **Recomendaciones:** fortalecer el vínculo entre el ejercicio físico y el estado de ánimo, elegir conscientemente las respuestas, aceptar y aprender de los errores, identificar los desencadenantes de pensamientos y emociones negativas, y cambiar el estado de ánimo paso a paso.
- **Curiosidad:** es un rasgo que indica cómo las personas abordan la novedad, la innovación, el cambio y la nueva información.
- **Recomendaciones:** la curiosidad comienza con las preguntas. Considerar el enfoque “si y” como respuesta, estar dispuesto a descubrir y aprender cosas nuevas, resistirse a recurrir siempre a los métodos probados para resolver problemas, pedir opiniones a los compañeros de trabajo y escuchar atentamente sus perspectivas. Ser más consciente del entorno y liberarse de la necesidad de tener siempre las respuestas correctas.
- **Enfoque de riesgo:** este rasgo describe cómo las personas enfrentan situaciones desafiantes, difíciles o amenazantes.
- **Recomendaciones:** reconocer los prejuicios naturales hacia la seguridad, entender el “por qué”, dejar de racionalizar el mal comportamiento en lugar de enfrentarlo, prepararse para dar comentarios difíciles, pensar bien lo que se va a decir, escribir un guion y practicarlo, y utilizar preguntas para confrontar el mal comportamiento o las malas ideas.
- **Ambigüedad y aceptación:** hace referencia al rasgo que describe cómo reaccionan las personas ante la complejidad y la información contradictoria, en situaciones

donde los resultados, las decisiones, los argumentos y las pruebas no son inmediatamente obvios o claros.

- Recomendaciones: reprimir el impulso de controlar, no dejar que el orgullo impida corregir el rumbo, aceptar que no siempre se puede tener razón en situaciones complejas y ambiguas, determinar lo peor que podría suceder, recordar que la innovación a menudo surge de la disrupción, pensar de manera diferente cuando surgen situaciones complejas y abordar desafíos ambiguos.
- Competitividad: este rasgo describe el deseo relativo de las personas de ganar, su necesidad de poder y su reacción ante el triunfo o la derrota.
- Recomendaciones: aceptar que querer ganar no es malo, es humano; competir con uno mismo; hacer lo correcto para el cliente, y ayudar a que su jefe tenga éxito. Es importante descubrir qué lo hace indispensable para su empresa y centrarse en la competencia en equipo.

## Conclusiones

Los atributos y competencias de liderazgo descritos en este artículo constituyen un compendio de algunos rasgos mencionados por diferentes autores respecto a la necesidad de fortalecer el proceso de formación de líderes en cada una de las etapas de la complejidad mental. Vale la pena concluir que estos no son el “todo” de ese proceso cuidadoso y detallado, pero permiten comprender cómo se puede preparar mejor. Por ello, junto con otros recursos mencionados, se constituye una guía para todos los oficiales navales de la Armada de Colombia, en un escenario donde sus integrantes se ven sometidos a las presiones propias de la carrera naval y a la influencia de algunas megatendencias y subtendencias globales y regionales. Ante esto, la institución se esfuerza eficazmente por continuar en evolución constante, en la medida en que la sociedad y la tecnología avanzan.

El liderazgo es la ventaja decisiva de la Armada. En primer lugar, los líderes deben tener un impulso ardiente por desarrollar personas y equipos que, de manera consistente y sostenible, brinden el máximo desempeño. La Armada cuenta con distintos programas en sus escuelas, capacitaciones en el trabajo y oportunidades de aprendizaje autoguiado, que contribuyen al desarrollo de cada aspecto del liderazgo. Avanzar en este camino se convierte en un desafío que pueden emprender como líderes de la institución. La Armada de Colombia debe formar líderes y equipos que aprendan rápidamente, tomen decisiones de alta calidad y gestionen las complejidades del entorno marítimo, las megatendencias y las subtendencias que lo afectan, manteniendo siempre el imperativo operativo de verse cada uno como una profesión y reconociendo el papel fundamental de los líderes en el desarrollo de otros líderes.



Existe una cantidad significativa de investigaciones que respaldan la correlación entre los rasgos de personalidad y el éxito profesional y organizacional. En el desarrollo de líderes, las organizaciones deben considerar evaluar y clasificar su talento humano, estimar su potencial y, de manera crítica, evaluar si disponen de métodos objetivos para medir dicho “potencial”, utilizando las metodologías disponibles en el mercado. Una de las alternativas referenciadas en este artículo es el HPTI (MacRae y Furnham 2028), que, basado en la experiencia de su aplicación, se considera confiable y válido para la carrera naval o la profesión de las armas. La Armada de Colombia podría aprovechar el análisis estadístico significativo y objetivo que genera su empleo para desarrollar sus propias competencias de liderazgo, con el proceso de validación apropiado, y también dentro de las iniciativas de planificación de sucesión y desarrollo del liderazgo.

Para aquellos que recién comienzan su carrera naval, se espera que este estudio proporcione un marco de referencia para su enfoque. Y para quienes ya están en el camino con sus propios procesos e iniciativas de liderazgo, este contenido apoyará y desafiará su trayectoria actual, mientras ascienden para convertirse en líderes exitosos o desarrollan a otros líderes para el futuro.

## Referencias

- Altmann, J., et al. (2018). *América Latina y el Caribe: En una década de incertidumbres*. Universidad para la Paz, FLACSO Secretaría General, 5-25.
- Cavallaro, L. (2021). *Complexity and vertical development*. Naval War College.
- Department of the Army. (2022). *FM 3-0 Operations*. Washington, D.C.
- Doty, J., y Dan, G. (2000). Humility as a leadership attribute. *Military Review*, 80(5), 89-90.
- Foro Económico Mundial. (2024). Strategic IQ. <https://www.weforum.org>
- Frei, F., y Morris, A. (2020). Begin with trust. *People*, 2.
- Fuller, D. (2019). Robert Kegan: *The evolution of the self* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/bhRNMj6UNYY>
- Gourguechon, P. (2017). *Empathy is an essential leadership skill - And there's nothing soft about it*. Forbes.
- Howe, P. G. (2015). Professionalism, leader development key to future. *Naval War College*. <https://usnwc.edu/News-and-Events/News/Rear-Adm-Howe-Professionalism-leader-development-key-to-future>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* [Video]. YouTube.
- Kissinger, H. (2023). *Liderazgo. Seis estudios sobre estrategia mundial*. Penguin Random House.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kouchaki, M., y Smith, I. (2020). Building an ethical career. *Harvard Business Review*.
- MacRae, I., y Furnham, A. (2018). *Strategies for developing HPTI personality traits*. Thomas International. <https://www.thomasinternational.net>
- MacRae, I., y Furnham, A. (2028). *Reaching new heights*. University College London, in conjunction with High

- Potential Psychology Ltd. <https://www.thomasinternational.net>
- Malamud, C. *América Latina y el Caribe en el nuevo contexto internacional*. Universidad Nacional de Educación a Distancia y Real Instituto Elcano.
- Manoogian, J. (s.f.). *Cognitive bias codex*. YourBias. [www.yourbias.is/confirmation-bias](http://www.yourbias.is/confirmation-bias)
- Marine Corps Institute. (s.f.). *Leadership credo*. Washington D.C., 10.
- Murray, W. (2011). *War, strategy, and military effectiveness*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511996252>
- Platt, M., Ludwig, V., Johnson, E., y Hugander, P. (2021). *Perspective taking - A brain hack that can help you make better decisions*. Knowledge@Wharton.
- Richardson, J. M. (2018). *Navy leader development framework*. Headquarters U.S. Navy, Washington, DC.
- Russo, J. E., y Schoemaker, P. J. H. (1991). Decision traps and how to avoid them. *Chemical Engineering*, 98(5), 181.
- Ryan, M. (2015). *War on the rocks: Mastering the profession of arms, Part I: The enduring nature*. War on the Rocks.
- Ryan, M. (2017). *Mastering the profession of arms, Part I: The enduring nature*.
- Shanks, K. P. (2018). Ethics, starting by the beginning. *Wavell Room. Contemporary British Military Thought*, 4.
- Shleifer, A. (2012). Psychologists at the gate: A review of Daniel Kahneman's Thinking, Fast and Slow. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1080-1091. <https://www.jstor.org/stable/23644912>
- Syed, M. (2019). Pursuing cognitive diversity [Video]. YouTube .
- Vargas, F. (2023). Presentación Señales de Futuro del Programa Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación, *Academia Naval de Estudios Estratégicos de la Armada de Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- Von Clausewitz, C. (1997). *On War* (J. J. Graham, Trans.). Wordsworth Editions.
- Williams, B. S. (2010). Heuristics and biases in military decision making. *Military Review*, 90(5), 40-52.
- Wignall, N. (2019). *Adaptive thinking: The mental mechanics of high-performers*. The Startup.



# Conexión del mar caribe con el océano pacífico colombiano por vía fluvial, a partir de los intereses marítimos y fluviales<sup>1</sup>

Teniente Coronel Carlos Alberto López de la Espriella<sup>2</sup>

## Resumen

La conectividad marítima y fluvial es esencial para la gestión y el desarrollo del territorio colombiano. El presente trabajo de investigación ofrece una perspectiva acerca de la importancia de los mares y los ríos, y de la necesidad de establecer decisiones y acciones gubernamentales que favorezcan el desarrollo del país mediante la explotación de estos recursos naturales, los cuales, en la actualidad, no están siendo aprovechados adecuadamente.

El propósito de esta investigación es evaluar y valorar, mediante la aplicación de una metodología cualitativa y del método de investigación evolutiva, cómo se puede implementar el transporte marítimo de corta distancia (TMCD) o *Short Sea Shipping*, a través de la conexión entre los mares Caribe y Pacífico, utilizando los ríos Atrato y Truandó como factor de desarrollo sostenible, en concordancia con el Documento Conpes 3990. En primer lugar, se revisan conceptos como el TMCD, para, en segundo lugar, abordar la caracterización del canal fluvial Atrato-Truandó. Por último, se realiza un análisis del TMCD como solución a los desafíos del transporte y comercio marítimo, así como su potencial en el apoyo humanitario entre las regiones Caribe y Pacífica. Al finalizar este estudio, se presentan algunas conclusiones que buscan generar debate y, de esta forma, permitir un análisis prospectivo que posibilite el desarrollo económico regional e internacional, con miras a mejorar la competitividad del país globalmente.

Desde este enfoque, se evidencia la relevancia del transporte intermodal en el desarrollo económico de la región caribe y pacífica del país, así como la conexión entre los mares Caribe y Pacífico a través de un canal fluvial natural. Se introducen nuevos conceptos como el de *Short Sea Shipping* o transporte marítimo de corta distancia, el cual se presenta como una oportunidad de cambio en los modos de transporte que actualmente se emplean internamente, además de la posibilidad de aprovechar otros medios, como el transporte fluvial. Asimismo, este concepto puede aplicarse en situaciones de con-

- 1 Este artículo contiene resultados del proyecto de investigación *Conexión del mar Caribe con el Pacífico Colombiano por vía fluvial, a partir de los intereses marítimos y fluviales*, trabajo que se realiza como opción de grado del programa de Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación, realizado en la Academia Naval de Estudios Estratégicos, Colombia.
- 2 Candidato al Programa de Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación.

tingencia, como la ocurrida en enero de 2023 en la autopista Panamericana, que dejó incomunicado al departamento de Nariño por vía terrestre.

**Palabras claves:** desarrollo sostenible, transporte marítimo de corta distancia, canal fluvial, transporte intermodal.

## Introducción

Durante siglos, el mar y los ríos han sido fuentes de actividad, comercio y conexión entre diversas culturas y naciones. Los intereses marítimos y fluviales son actualmente uno de los temas de gran relevancia, especialmente dentro de la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que los océanos continúan siendo fundamentales para el comercio y la economía mundial. Cada año, se transportan unos 5400 millones de toneladas por vía marítima; de estas, unas 2000 corresponden a crudo y productos derivados del petróleo, 1300 a graneles sólidos y 2100 a otras mercancías (Améstica, 2012). En el caso de Colombia, según datos preliminares de cuentas nacionales publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2019 las actividades marítimas y conexas representaron el 5,80 % del PIB.

En este contexto, es necesario analizar cómo la globalización ha producido cambios significativos en los diseños de transporte marítimo, tanto interna como internacionalmente, lo que ha dado lugar a nuevos conceptos orientados a optimizar el transporte marítimo para aumentar la competitividad. En el caso de Colombia, que posee una condición bioceánica y una posición geoestratégica favorable, existe una oportunidad de desarrollo sostenible. El país cuenta con un territorio marítimo de 928.660 km<sup>2</sup> entre el Caribe y el Pacífico. Asimismo, dispone de cinco áreas hidrográficas (Magdalena, Cauca, Pacífico, Caribe y Orinoco), que abarcan una longitud de 24.745 km, de los cuales 7063 km son navegables durante todo el año y 18.225 km durante temporadas de lluvia (Ministerio de Transporte, 2015). Estas características hacen prioritario generar estrategias basadas en los intereses marítimos y fluviales de la Nación, aprovechando las oportunidades que brinda su condición geoestratégica.

En la actualidad, Colombia ha dado un giro importante hacia el mar. Esto se refleja en la elaboración de políticas públicas como el Documento Conpes 3990 Colombia Potencia Bioceánica Sostenible 2030 y la Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros (PNOEC), cuyo objetivo es la gobernanza interinstitucional oceánica, la soberanía, defensa y seguridad marítima integral, el conocimiento, la investigación y la cultura marítima, así como el ordenamiento y la gestión de los espacios costeros e insulares y el desarrollo de las actividades marítimas.

Sin embargo, a la par de lo expuesto, no se puede pasar por alto la importancia de los corredores fluviales. En términos de volumen, la navegación fluvial representa el tercer



modo de transporte para las exportaciones e importaciones intrarregionales (Jaimurzina y Wilmsmeier, 2017). No obstante, este modo de transporte no ha recibido la atención que merece, teniendo en cuenta que:

El volumen nacional total de carga transportada en 2014 fue de aproximadamente 300 millones de toneladas. De este volumen en 2014, como en años anteriores, el 1 % del total de carga transportada se realizó por vías fluviales: actualmente algo más de 3,4 millones de toneladas. La mayoría de la carga se mueve en los ríos Magdalena y León. El volumen total de carga en los ríos colombianos es limitado en comparación con otros países (por ejemplo 6 % en Brasil y en la UE). (Ministerio de Transporte, 2015).

Además, aunque las mercancías transportadas suelen ser voluminosas, tienen escaso valor. Por lo tanto, es necesario planificar y analizar estratégicamente este modo de transporte, ya que, aunque en el país existe un Plan Maestro Fluvial y un Plan Maestro de Transporte Intermodal, hasta ahora solo se han materializado en papel, sin evidencias claras de su impacto en el desarrollo económico nacional.

Los intereses marítimos y fluviales colombianos se definen como las oportunidades, necesidades y beneficios en torno al territorio marítimo y las zonas costeras, que permiten crear desarrollo mediante la implementación de políticas estatales de preservación, conservación, administración y utilización sostenible (Ramírez *et al.*, 2021). En esa línea, el Documento Conpes 3990 (Departamento Nacional de Planeación, 2020) establece una hoja de ruta con miras a consolidar a Colombia como una potencia bioceánica para 2030, como factor de desarrollo sostenible. Este concepto de 'potencia bioceánica' se basa en que los Estados, aprovechando su posición geográfica, ecosistemas marítimos y fluviales, y biodiversidad, utilicen los accesos al océano y las líneas de comunicación marítimas, desarrollando actividades marítimas sostenibles y competitivas. Por esta razón, es importante considerar métodos de transporte como el *Short Sea Shipping* o TMCD, un sistema empleado en Europa que puede aplicarse en Colombia a través de líneas de transporte fluvial que conecten el mar Caribe con el océano Pacífico. Su implementación se justifica en el aprovechamiento integral y sostenible de las condiciones geoestratégicas del país, con el objetivo de promover el crecimiento y desarrollo económico de estas dos regiones costeras, que son la puerta de entrada del comercio marítimo, tanto internacional como interno.

Por este motivo, resulta importante analizar cómo el concepto de TMCD puede promover el desarrollo económico, social y cultural de los espacios costeros que conforman las regiones del Caribe y el Pacífico, mediante el aprovechamiento de actividades marítimas y fluviales. Esto permitirá un desarrollo armónico e integrado en el marco de la gobernanza marítima y fluvial, que proporcione bienestar y seguridad al comercio marítimo. Su aplicación se justifica, además, para aumentar la competitividad de las actividades

económicas marítimas y fluviales, contribuir a la mejora de las oportunidades y al desarrollo de las comunidades costeras y ribereñas, y proyectar al país como una potencia bioceánica.

## Metodología

La metodología aplicada en este trabajo es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo-argumentativo. Este enfoque incluye procedimientos que permiten la construcción de conocimiento basada en conceptos, los cuales facilitan la reducción de la complejidad; y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico (Krause, 1995). En consecuencia, se prevé la realización de un análisis mediante una investigación evolutiva de los datos y de la información recolectada durante el estudio. Los tipos de investigación que se desarrollarán secuencialmente serán exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. El énfasis en cada metodología se ajustará en función de la calidad, detalle y extensión de la información que se pueda recolectar para obtener una mejor comprensión durante el desarrollo del presente trabajo.

La investigación se desarrolló inicialmente con una búsqueda de la información requerida para el estudio, que incluyó la revisión exhaustiva de información secundaria existente: libros, revistas científicas, informes técnicos, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas o privadas y otros trabajos de investigación. Finalmente, se extrajeron conclusiones a partir de una revisión reflexiva, proponiendo posibles soluciones al problema de investigación planteado, seleccionando los datos más relevantes y dejando abierta la posibilidad de producir nuevos conocimientos sobre el tema de estudio.

## Transporte Marítimo de Corta Distancia (*Short Sea Shipping*)

El transporte marítimo es un proceso que abarca origen y destino dentro de un escenario global, por lo que existen dos formas de evaluar el transporte de mercancías: una desde una perspectiva internacional y otra desde un ámbito interno. En primer lugar, partiendo del origen, es decir, desde los puertos, se considera el transporte intercontinental que, como resultado de la globalización, ha aumentado considerablemente desde hace muchos años. Para ese transporte intercontinental, donde las cadenas puerta a puerta del transporte multimodal deben pasar necesariamente por el transporte marítimo, existe la opción del transporte aéreo. Sin embargo, esta es minoritaria, pues los costos son notablemente más elevados, aunque en términos de toneladas transportadas no tiene un impacto significativo. Prácticamente, los productos que se comercian entre países, desde una óptica intercontinental, dependen necesariamente del transporte marítimo (Rodríguez, 2012).



La otra opción que se planteará más adelante corresponde a las cadenas de transporte dentro del ámbito continental, donde el transporte marítimo actualmente no es predominante. Este transporte está vinculado con otros medios, como el aéreo, ferroviario y terrestre, siendo este último el que lidera, con mayor relevancia, el movimiento de carga y personas dentro de los países.

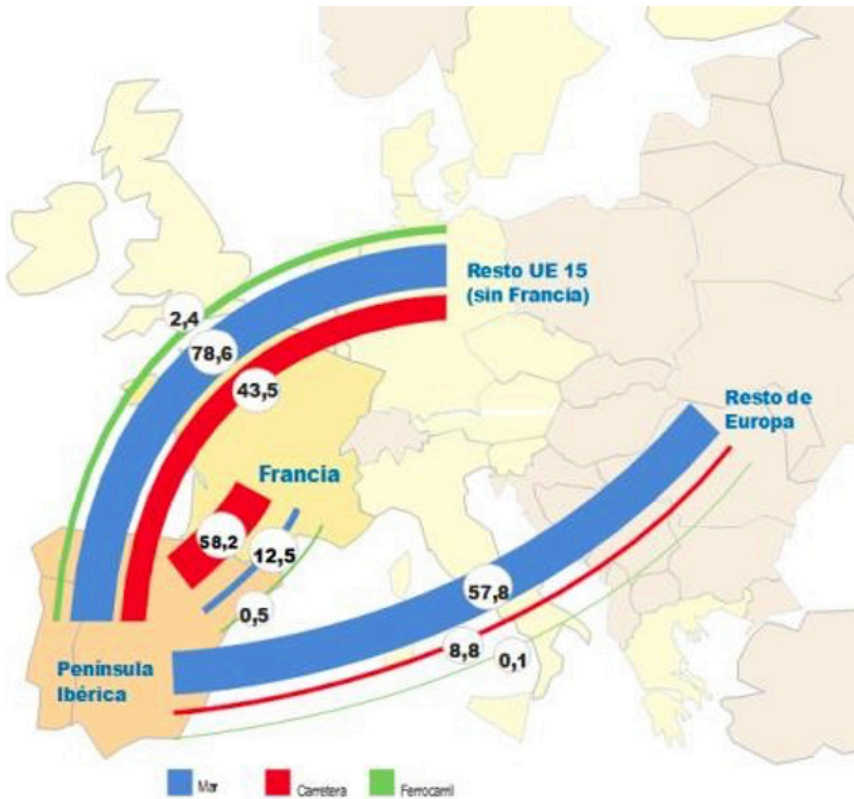
Sin duda, los medios de transporte son esenciales en una sociedad, y su empleo es cada vez más necesario. La globalización ha provocado que ningún país pueda sostenerse por sí mismo, cobrando cada vez más importancia la importación y exportación de productos, tanto materias primas como productos terminados. Estos bienes y servicios se movilizan a través de diversos medios de transporte, como se mencionó anteriormente, predominando hoy en día la combinación de varios de estos, lo que se denomina 'transporte intermodal', con el propósito de afrontar los retos del servicio puerta a puerta.

En este contexto, el sector del transporte marítimo es una vía de desarrollo económico para los países costeros y ribereños. Actualmente, en un mundo globalizado y competitivo es necesario crear estrategias que permitan obtener ventajas regionales e internacionales.

En relación con este tema, en la Unión Europea existía un desequilibrio entre los modos de transporte, predominando el terrestre, lo que producía una saturación constante de la infraestructura (Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana, 2022). Por tal motivo, se buscaban otras alternativas de transporte de carga que solucionaran esta sobredimensión del transporte por carretera. A raíz de ello, surge el TMCD, con el fin de complementar el transporte terrestre, ofreciendo otras ventajas a los usuarios y contribuyendo al desarrollo de estos países.

En consecuencia, se ha evidenciado una evolución de este modo de transporte en el ámbito interno de la Unión Europea, como se muestra en las figuras 1 y 2, donde se observa el crecimiento del TMCD, ganando relevancia frente a otros modos de transporte, especialmente frente al ferrocarril.

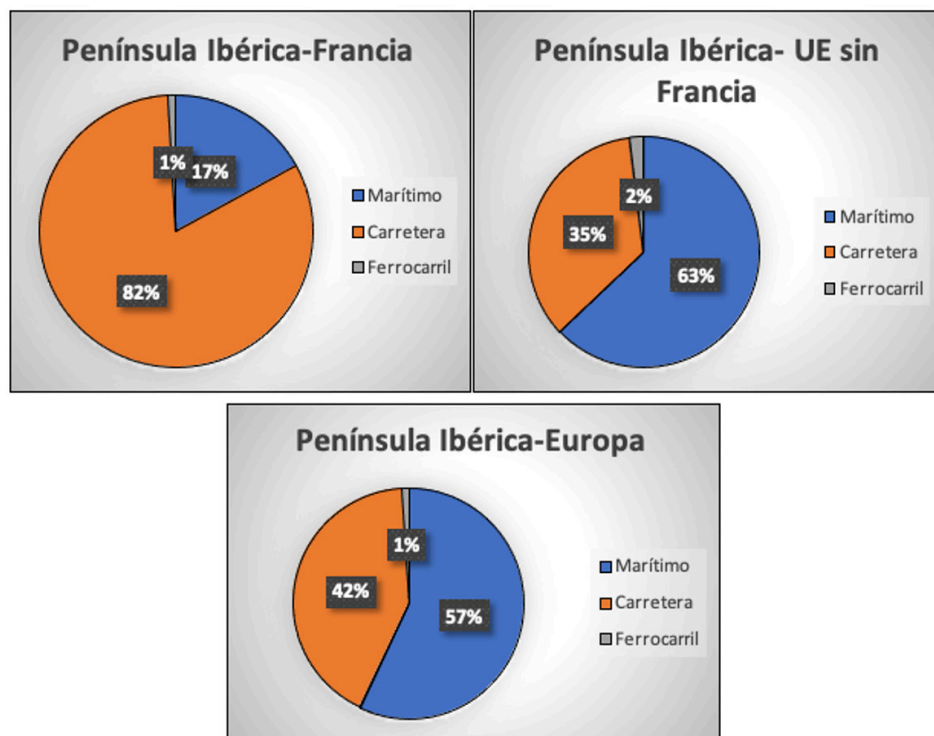
**Figura 1.** Mapa del reparto del flujo de mercancías en 2018 entre la Península Ibérica y el resto de Europa por modo de transporte (millones de toneladas) para los tres perímetros (Francia, resto de la UE153 sin Francia, resto de Europa)



Fuente: Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; Secretaría General de Transportes y Movilidad; División de Estudios y Tecnología del Transporte (2022)



**Figura 2** Reparto modal de mercancías entre la Península Ibérica y Europa en 2018



Fuente: Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; Secretaría General de Transportes y Movilidad; División de Estudios y Tecnología del Transporte (2022)

En primer lugar, se debe considerar qué es el TMCD o *Short Sea Shipping*, un concepto adoptado por los países marítimos del norte de Europa y los países ribereños del norte del Mediterráneo y del mar Negro. De acuerdo con la legislación española, se define como todo movimiento de mercancías y pasajeros por medio marítimo y fluvial entre puertos que se encuentren ubicados geográficamente en territorio de la Unión Europea o entre esos puertos y puertos situados en países no europeos, pero con costa en los mares ribereños que rodean Europa. Finalmente, se considera que este concepto abarca todo movimiento de mercancías o pasajeros cuyo origen y destino no son transoceánicos (Medina, 2019).

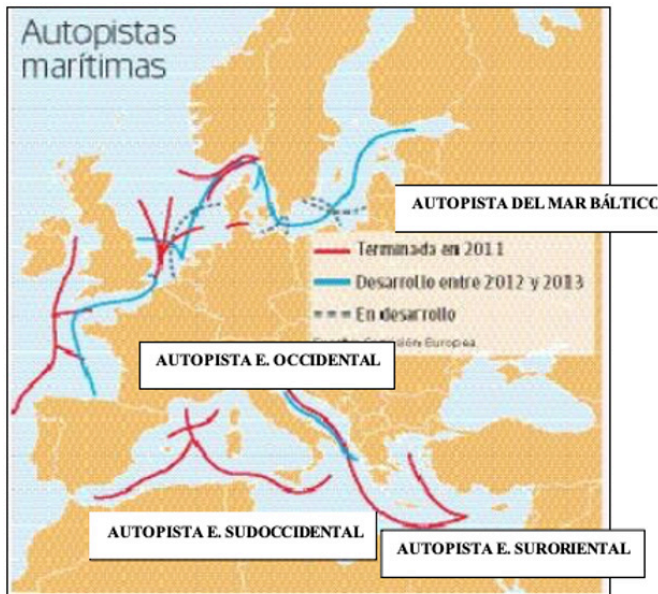
Por consiguiente, Europa, en su política de transporte, busca alcanzar, mediante la elaboración del Libro Blanco de Transporte, una estrategia política, económica y ambiental sostenible, en la que el TMCD empieza a ganar importancia al fomentar la intermodalidad marítima-terrestre. Además, se presenta como una opción competitiva frente al

transporte terrestre. De igual manera, el TMCD cuenta con numerosas ventajas gracias a sus fases de multimodalidad, ya que incluye una fase marítima y ribereña, una fase portuaria y una terrestre, destacando por su menor contaminación, mayor seguridad y menor saturación de infraestructuras (Valero *et al.*, 2003)

### Autopistas del Mar

La Unión Europea (UE) se encuentra en un constante desarrollo de la infraestructura de transporte, explorando alternativas viables a la carretera. Una de las opciones más viables son las Autopistas del Mar (ver figura 3), las cuales están vinculadas al TMCD. De igual manera, la UE ha venido potenciando las TEN-T (*Trans-European Transport Network*), con el desarrollo del tráfico terrestre (carretera y ferrocarril) a través de nueve grandes corredores por los que circulan los mayores flujos de mercancías intraeuropeas.

**Figura 3.** Mapa de las Autopista del Mar



Fuente: Calvar (2013).

El transporte, desde hace más de tres décadas, ha sido parte de las políticas referidas al transporte y ha estado inserto en el ámbito político de la UE. El desarrollo del mercado del transporte ha sido constante, dirigido a mejorar la competitividad y fortalecer las redes transeuropeas. Desde 1957, la comunidad europea ha impulsado una política común



de transporte, principalmente para implementar medidas en el ámbito del transporte terrestre (carretera y ferrocarril), marítimo y fluvial.

Durante muchos años, el Parlamento y el Consejo Europeo impulsaron una nueva etapa en la política común de transporte, que se concretó en la adopción del Libro Blanco de Transporte, con el objetivo de abordar el futuro del transporte en la UE. En este documento, a través del Tratado de la Unión Europea celebrado en Maastricht, se establecen explícitamente nuevos objetivos y medidas destinadas a contribuir en el desarrollo de los siguientes ámbitos:

- Aumentar la seguridad de los transportes.
- Implementar el transporte como un concepto integrado e intermodal, basado en el principio de 'movilidad sostenible'.
- Crear disposiciones relativas a la Red Transeuropea de Transportes (RTE-T), con el fin de sentar las bases para que la comunidad propicie o fomente el establecimiento y desarrollo de infraestructuras de transporte (Méndez, 2019).

De este modo, esta política establece una serie de objetivos generales en relación con el transporte en la Unión Europea, entre los cuales destacan:

- Una política de transporte más eficiente y sostenible, buscando mejorar la eficiencia del transporte y reducir su impacto ambiental.
- Un mercado único de transporte, que pretende eliminar barreras técnicas y administrativas en el transporte transfronterizo.
- Una movilidad inteligente y sin interrupciones, que busca seguridad y eficiencia en el transporte, mediante la vinculación de distintos modos de transporte (Comisión Europea, 2002).

La integración de los distintos modos de transporte es uno de los puntos destacados en el *Libro Blanco de Transporte*, especialmente la reactivación del transporte marítimo y fluvial como factores clave en la intermodalidad. Asimismo, se incorpora el término 'Autopistas del Mar', el cual se concibió tras la definición del TMCD, cuyo objetivo inicial era reducir los cuellos de botella existentes en los Alpes, Benelux o los Pirineos y prevenir los que pudieran presentarse entre la frontera de Alemania y Polonia.

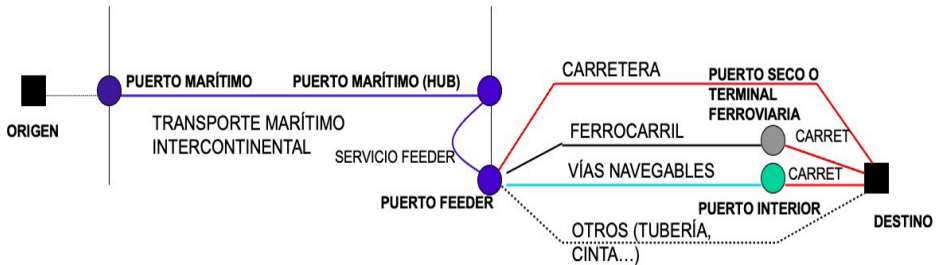
Estas Autopistas del Mar están directamente ligadas al TMCD y tienen como objetivo convertirse en un elemento clave de interconexión entre distintas regiones europeas. No se pretende desplazar al transporte terrestre, sino cubrir tramos más largos de manera eficiente y eficaz.

Las Autopistas del Mar constituyen una dimensión marítima de las Redes Transeuropeas de Transporte, ya desarrolladas en el mar Báltico, mar del Norte, Mediterráneo y Atlántico del sur. Esto es de gran importancia para la UE en el sistema marítimo y portuario.

En ese sentido, se comprende que el TMCD se presenta como una alternativa para compensar la saturación del transporte por carretera, que contribuye, además, a la protección del medioambiente. Asimismo, se manejan mayores volúmenes de carga y costos más bajos, lo que causa mayor competitividad y desarrollo en el continente.

Por otra parte, cabe considerar que en este proceso de crecimiento marítimo los puertos desempeñan un rol fundamental en la articulación de extensas redes de producción y distribución, las cuales redefinen los vínculos entre lo local y lo global (Peyrelongue, 1999). Respecto a lo anterior, los transportes marítimos se efectuaban 'puerto a puerto', pero hoy en día se realizan 'puerta a puerta', concentrando la carga (contenedores) en un punto (puerto) y, mediante una amplia red de servicios, se distribuye a otros puntos (puertos). Así es como funciona un *hub*, que es una red con servicios *feeder* (Mar y Gerencia, s.f.), un servicio empleado por el TMCD para el transporte de mercancías entre puertos europeos y entre puertos situados en Europa y puertos de terceros países ribereños (Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana, s.f.), conectando el *hub* con otros puntos de producción y consumo (ver figura 4).

**Figura 4.** Cadenas de transporte intermodales



Fuente: Dapena (2013).

Dicho de otro modo, los puertos *hubs* son aquellos puertos pivotes que concentran la carga de diferentes procedencias y destinos, nacionales o extranjeros, para su posterior redistribución a puertos regionales, donde la intermodalidad adquiere un papel determinante para llevar la carga hasta el destino final.

### Canal interoceánico Atrato - Truandó

A lo largo de la historia de la humanidad, el mar y los canales interoceánicos han permitido el desarrollo y la conexión entre civilizaciones, esto ha favorecido el intercambio cultural,



religioso, étnico, político y económico necesario para el sostenimiento e intercambio de recursos. La dinámica del comercio internacional y la creciente demanda de mercancías e insumos para la industria han hecho que el transporte marítimo tome mayor relevancia, y se ha convertido en el principal modo de transporte en el comercio internacional, a menudo calificado como el “alma del comercio mundial”. El transporte marítimo sigue siendo el modo predominante para el comercio internacional de mercancías y constituye la columna vertebral de las cadenas de suministro mundiales, representando más del 80 % del volumen del comercio mundial (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

En efecto, hoy en día el transporte marítimo es una gran necesidad, ya que permite movilizar grandes cantidades de mercancías a un costo mucho más bajo en comparación con otros modos de transporte. En la economía mundial, se han creado artificialmente canales interoceánicos para dinamizar el comercio internacional. Por ejemplo, se pueden mencionar dos de los canales más importantes del mundo: el canal de Suez y el canal de Panamá, que han permitido reducir distancias y costos. El canal de Suez fue creado entre 1859 y 1869, con el objetivo de abrir una nueva ruta marítima entre Europa y los nuevos socios comerciales asiáticos (el suroeste de Asia).

En función de lo planteado, Colombia es un país privilegiado no solo por su ubicación geográfica, sino también por su extensión marítima, la cual representa aproximadamente el 50 % del territorio colombiano. Además, cuenta con una extensa red fluvial de 24.725 km, de los cuales 7063 km son permanentemente navegables, y en algunas épocas del año la navegabilidad aumenta a 18.225 km. En otras palabras, el 75 % de los ríos colombianos son navegables, aunque solo el 1 % de la carga nacional se transporta por vías fluviales (Jaimurzina y Wilmsmeier, 2017).

El sistema fluvial de Colombia está constituido por cinco áreas hidrográficas (Orinoco, Magdalena-Cauca, Pacífico, Caribe y Amazonas), siendo las áreas hidrográficas del Magdalena y Cauca las principales del país, debido a su relevancia económica, social y ambiental. Según Bernal (2017), la cuenca del Magdalena tiene una extensión de aproximadamente 257.440 km<sup>2</sup>, lo que corresponde al 24 % de la superficie total de Colombia. En esta cuenca habita el 80 % de la población del país, se realiza el 85 % de la actividad económica (PIB) y se concentra el 10 % de la oferta del sistema hidrológico colombiano. Los tres ramales de la cordillera de los Andes definen el curso sur-norte de los ríos asociados, que desembocan en el mar Caribe, lo que permite la conexión mar-río, siendo esta una de las principales apuestas del Estado actualmente.

De igual manera, las áreas hidrográficas del Orinoco y el Amazonas son de gran importancia geoestratégica y ambiental para el país, ya que abarcan una parte significativa de las áreas fronterizas con Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador.

Uno de los componentes más importantes para el presente estudio es la cuenca del Pacífico y parte de la cuenca del Caribe. Esta área hidrográfica se caracteriza por la abundancia de caudal en sus ríos, producto de las altas precipitaciones y elevados rendimientos hídricos (IGAC, 2014). El Chocó es uno de los departamentos que presenta la prolongación del istmo centroamericano en Sudamérica. Es el único departamento colombiano que cuenta con costas en los dos océanos, con abundantes recursos hídricos y un gran potencial hidroenergético, además de una definida proyección interoceánica (Mendoza, 1996).

Por estas ventajas, desde 1789, el virrey de Nueva Granada, arzobispo Antonio Caballero y Góngora, escribió: “Todo puede salir por Panamá y el río Chagres, pero mucho mejor por los ríos San Juan y Atrato del Chocó, si se consigue comunicar sus cabeceras” (Mendoza, 1996). De hecho, el proyecto del canal Atrato - Truandó es una iniciativa que se ha discutido desde hace muchas décadas, con el propósito de conectar el Pacífico colombiano, una zona de gran importancia estratégica para el país, con el Caribe, esto para facilitar la navegación y el transporte de mercancías en la región, y promover el desarrollo económico y social.

Este proyecto continúa vigente hasta la actualidad y sigue siendo objeto de estudio y evaluación. Desde sus inicios, se han presentado seis posibles rutas de canales, todas con eje sobre el río Atrato:

- Atrato-Tuirá
- Atrato-Truandó
- Atrato-Napipí
- Atrato-Quía
- Atrato-Baudó
- Atrato-San Juan





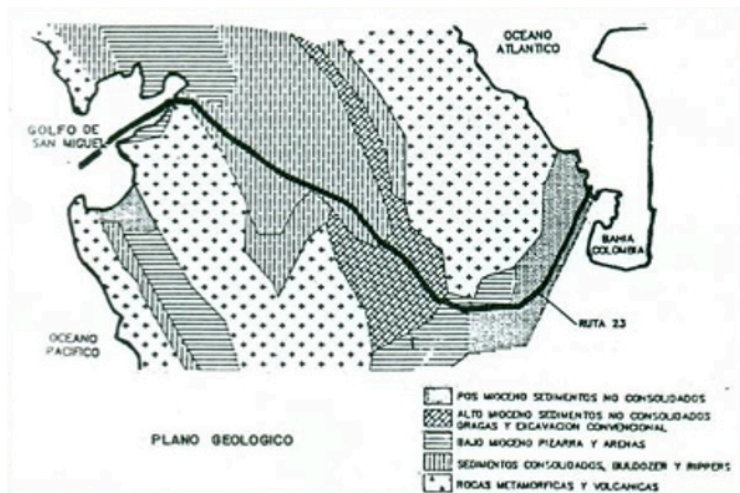
De estas seis alternativas de canales proyectadas, solo se mantienen las siguientes:

**Figura 5.** Canal Atrato-San Juan



Fuente: Mendoza (1996).

**Figura 6.** Canal Atrato-Tuirá



Fuente: Mendoza (1996).

**Figura 7.** Canal Atrato-Truandó



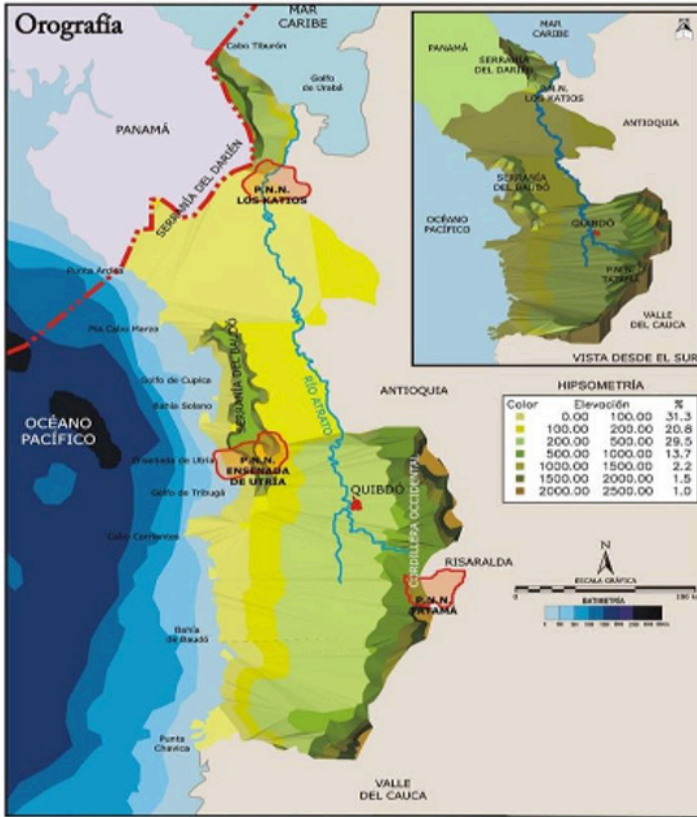
Fuente: Nuevo Chocó (2012).

En este contexto, se habla de la conveniencia de un canal a nivel entre los dos océanos, independientemente de la ruta seleccionada, para ofrecer un servicio más eficaz al comercio mundial. Como se puede observar, existen tres proyectos para la construcción del canal. Teniendo en cuenta la longitud de las tres rutas, así como los diferentes tramos, el canal por la ruta Atrato-Truandó (ver figura 7) tiene aproximadamente 172 km, en comparación con la ruta Atrato-San Juan (ver figura 5), que tiene una longitud total de 420 km, y el Atrato-Tuirá (ver figura 6), que además de ser binacional, busca unir el golfo de Urabá, en el Caribe colombiano, con el golfo de San Miguel en el Pacífico panameño, abarcando 170 km de longitud.

Cabe resaltar que este canal, ubicado al norte del Chocó, entre Panamá, el océano Atlántico, el departamento de Antioquia y el océano Pacífico, atravesaría una llanura pluvioselvática llamada Tapón del Darién, y cruzaría la serranía del Baudó, una cadena montañosa angosta que mide alrededor de 235 km de longitud y tiene una extensión de 5000 km<sup>2</sup> (ver figura 8).



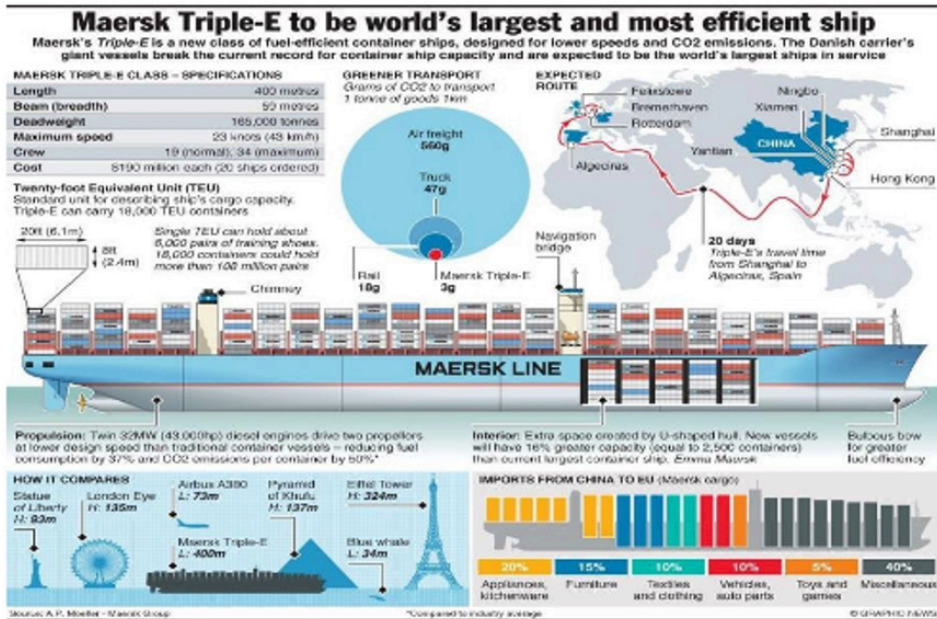
Figura 8. Orografía del departamento del Chocó



Fuente: Toda Colombia (2018).

El canal Atrato-Truandó tendría una profundidad de 28 metros y 150 metros de ancho, suficiente para embarcaciones como el Triple E, con capacidad para 18.000 contenedores TEU, 400 metros de eslora, 59 metros de manga y 15,5 metros de calado (figura 9). Este canal representaría una gran hidrovía, aprovechando los numerosos ríos que desembocan en este, lo que posibilitaría establecer un paso interoceánico para el país. Dado su tamaño, sería más competitivo que el canal de Panamá, ya que sería a nivel y de mayor capacidad (Vicealmirante (RA) José William Porras Ferreira, 2020).

Figura 9. Embarcaciones Triple E



Fuente: Ap:p Moeller – Maersk Group.

Evidentemente, la construcción del canal Atrato-Truandó ofrece muchas ventajas para el país, tanto a nivel nacional como internacional. Entre las ventajas nacionales se encuentran:

- La integración interna del país, a través de la navegación de corta distancia (cabotaje), como un potencial de crecimiento en el comercio nacional.
- Diversificación de la economía del país, al no depender solo del petróleo y del carbón, no solo por el canal, sino también por las empresas que operarían en este.
- Descongestión de la malla vial y mayor flujo de carga entre los departamentos del Pacífico y el Caribe.
- Reducción de costos logísticos, lo que beneficia tanto al productor como al consumidor final.
- Generación de empleo y desarrollo social y económico en la región del Pacífico.
- Incentivo al turismo en la región, promoviendo el ecoturismo y generando ingresos adicionales.



Por otra parte, entre las ventajas internacionales se encuentran:

- Reducción del tránsito marítimo entre continentes, beneficiando el comercio con países vecinos y otras naciones del mundo.
- Con el mejoramiento de los terminales portuarios, incremento del transporte de carga internacional, lo que generaría un aumento en la economía local y nacional.

En este orden de ideas, Colombia es uno de los países que, en aspectos fluviales y marítimos, posee mayores ventajas comparativas respecto a otros países de la región. Sin embargo, ha tenido un desarrollo bastante limitado en áreas como infraestructura y políticas para el uso, protección y conservación de los recursos fluviales y marítimos, lo cual se convierte en un obstáculo para su integración en el desarrollo económico, social y ambiental del país.

De hecho, esta es una estrategia de gobernanza fluvial y oceánica que se enmarca en la Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros (PNOEC), en el Documento Conpes 3990 Colombia Potencia Bioceánica Sostenible 2030 y en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, cuyo objetivo es canalizar de manera planificada, coordinada y unificada el esfuerzo de las entidades estatales en el desarrollo marítimo y fluvial, promoviendo el desarrollo sostenible de la nación.

### **Papel del transporte marítimo corto dentro la materialización del Conpes 3990**

Internacionalmente, se han fomentado iniciativas para el desarrollo en temas de investigación científica y aplicación de nuevas tecnologías vinculadas a las ciencias oceánicas, en respuesta a las necesidades de la sociedad. En ese sentido, el 5 de diciembre de 2017, la ONU proclamó el Decenio de las Ciencias Oceánicas para el Desarrollo Sostenible (2021-2030), cuyo propósito es establecer una hoja de ruta con soluciones transformadoras que garanticen el desarrollo sostenible en la agenda 2030. Esto se enfoca en siete metas para lograr un océano: limpio, sano y resiliente, productivo, predecible, seguro, accesible e inspirador y estimulante (UNESCO, 2019).

El Gobierno colombiano, con el propósito de establecer políticas públicas que impulsen el desarrollo sostenible y la conservación de los océanos, formuló en el año 2000 la Política Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible de los Espacios Oceánicos y las Zonas Costeras e Insulares de Colombia (PNAOCI). Esta política busca el desarrollo sostenible de los espacios oceánicos y costeros del país, permitiendo su desarrollo integrado, lo que contribuiría al mejoramiento de la calidad de vida de la población costera, al desarrollo armónico de las actividades marítimas y a la conservación y preservación de estos ecosistemas (Ministerio del Medio Ambiente, 2000).

A medida que los temas relacionados con los océanos tomaban más relevancia, Colombia fue respondiendo a estas necesidades y desafíos. Para el 2018, se formuló la Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros (PNOEC), con el fin de vincular el desarrollo sostenible a los parámetros del derecho internacional marítimo, los avances tecnológicos, investigativos y educativos. Esta política también procura el fomento de los intereses nacionales, la apropiación y el reconocimiento del territorio marítimo, el aprovechamiento sostenible de los recursos, la conservación del medioambiente, el ordenamiento y la gobernanza del territorio, así como el crecimiento y la competitividad del sector marítimo, promoviendo la protección de los recursos naturales (Comisión Colombiana del Océano, 2017).

Finalmente, el 31 de marzo de 2020, respondiendo a la necesidad de establecer una política pública que promueva el desarrollo sostenible de los océanos, basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en la proclama del Decenio de las Ciencias Oceánicas por la UNESCO, Colombia expidió el Documento Conpes 3990. Esta política busca posicionar en la agenda pública nacional el papel de los océanos como un factor de desarrollo sostenible para 2030, bajo el concepto de potencia bioceánica. Según este concepto, los Estados ejercen soberanía, aprovechan su posición geopolítica, sus ecosistemas marinos y su biodiversidad, hacen uso de los accesos a los océanos, generan capacidad naval, conocimiento y conciencia nacional oceánica, defienden los intereses marítimos nacionales y gestionan interinstitucionalmente los océanos (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2020).

Lo anterior lleva a considerar al mar como una gran oportunidad de desarrollo para los Estados. Es por ello que, a partir de una iniciativa del Gobierno en 2021, con el acompañamiento de la Armada Nacional, se definieron los Intereses Marítimos y Fluviales Colombianos (IMC-IFC). Este esfuerzo estatal busca consolidar una política orientada al desarrollo de una cultura marítima nacional, convirtiéndose en una referencia para la definición de los intereses marítimos y fluviales nacionales. El objetivo de este documento es proyectar al país mediante el aprovechamiento integral y sostenible de su ubicación estratégica, sus condiciones oceánicas y plurifluviales, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible del país (Ramírez *et al.*, 2021).

**Figura 10.** Línea de tiempo de Políticas Públicas que pueden relacionarse con el Transporte Marítimo Corto



Fuente: elaboración propia.



Dentro del marco de las políticas públicas colombianas (ver figura 10), se hace necesario desarrollar el TMCD, dadas las condiciones particulares del país. También es importante considerar que existen zonas con dificultades de acceso donde el único medio de transporte es el marítimo y el fluvial para la movilización de personas y mercancías. Esta situación se presenta especialmente en las regiones del Pacífico colombiano, que cuentan con vías navegables interiores. Por ello, es fundamental desarrollar estrategias gubernamentales que contribuyan al desarrollo de estas regiones y, en consecuencia, al progreso de la nación.

En este contexto, Colombia pretende contar con una empresa similar a la aerolínea estatal Satena, pero enfocada en el sector marítimo y fluvial, para incrementar la presencia en las regiones más apartadas, especialmente aquellas relacionadas con los ríos Atrato, Meta y Putumayo. Se propone, por tanto, la creación del Servicio Naviero Colombiano (Senac), cuyo objetivo sería prestar servicios de transporte de carga. Este es un proyecto de interés nacional que busca mejorar de manera sostenible la comunicación y la interconexión del país por vía fluvial y marítima.

Este proyecto se enmarca dentro de la gobernanza marítima y fluvial, siendo un eje de desarrollo sostenible y visto como una oportunidad de crecimiento económico dentro del marco de los Intereses Marítimos y Fluviales Colombianos. Esta oportunidad permite un crecimiento económico mediante la implementación de estrategias y políticas estatales orientadas a la preservación, conservación, administración y uso sostenible de los recursos.

Si bien el Senac es un proyecto estratégico para interconectar las regiones más apartadas del país por vía fluvial, como se mencionó anteriormente, cabe aclarar que esta iniciativa no sería suficiente si no se conecta el mar Caribe con el océano Pacífico a través del río Atrato. Lo anterior, produciría un incremento en el comercio marítimo del país y permitiría que Colombia se posicione progresivamente regional y mundialmente. Estos proyectos no solo nos introducirán en el comercio interoceánico, sino que también articularán nuestra red interna.

Dentro de la política pública del Conpes 3990, se propone como objetivo proyectar a Colombia como una potencia bioceánica para el año 2030, mediante el aprovechamiento integral y sostenible de su ubicación estratégica, sus condiciones oceánicas y sus recursos naturales, con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible del país. En ese sentido, es fundamental aprovechar la construcción del canal Atrato-Truandó y el desarrollo del TMCD, transformando esta infraestructura en un verdadero eje de integración e intercambio comercial, no solo en Colombia, sino también con los países de la región, hasta proyectarlo como un canal internacional, aprovechando las condiciones naturales del sistema fluvial que ofrece esta cuenca hidrográfica.

Por consiguiente, para que este desarrollo alcance los impactos económicos y sociales deseados para el país, también es necesario mejorar la infraestructura portuaria nacional, especialmente en la región del Pacífico colombiano. El tráfico portuario en Colombia se distribuye en 12 zonas portuarias: ocho ubicadas en la costa Caribe (Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Ciénaga, Golfo de Morrosquillo, La Guajira, San Andrés y Turbo), dos en la costa Pacífica (Buenaventura y Tumaco) y dos sobre el río Magdalena.

Actualmente, el puerto más importante del Pacífico colombiano es el de Buenaventura, considerado un puerto multipropósito. Este registra una participación del 33,6 % en las exportaciones e importaciones del país, consolidándose en los últimos años como la principal puerta de entrada para el comercio de mercancías y materias primas diferentes a minería, petróleo y sus derivados (Cámara de Comercio de Cali, 2023). También se encuentra en el Pacífico colombiano, en Tumaco (Nariño), una zona portuaria de menor capacidad instalada, que está sujeta esencialmente a la dinámica de la explotación minera y de la agroindustria de la palma africana.

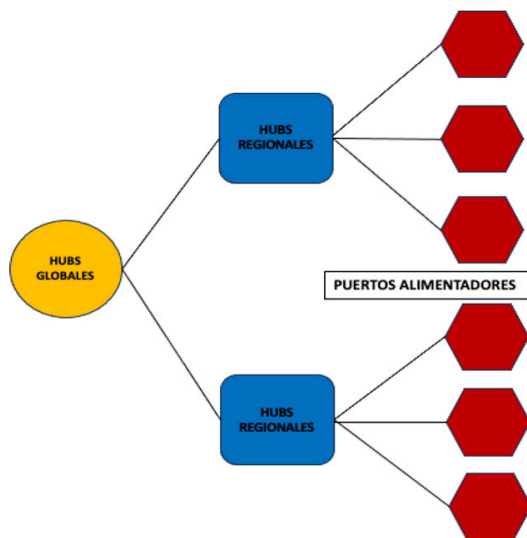
Adicionalmente, la conexión de los puertos del Pacífico con los puertos del Caribe colombiano constituiría el primer nodo de carga interoceánico de la región, convirtiéndose en una ruta marítima y fluvial vital para el comercio nacional e internacional. Esta ruta impulsaría la economía regional, mejorando el nivel de competitividad a través de esta autopista marítima y fluvial.

Además de los temas comerciales, esta autopista del mar podría emplearse, junto con el TMCD, en situaciones de contingencia provocadas por desastres naturales o alteraciones del orden público (bloqueos) que afecten la infraestructura vial. A través de este medio se movilizaría la carga por vía marítima, sin afectar el bienestar de los habitantes de estas regiones, como se evidenció durante el desastre natural que afectó la autopista Panamericana y dejó incomunicado al departamento de Nariño con el resto del país en el 2023.





**Figura 11.** Relación entre hubs globales, hubs regionales y puertos alimentadores



En esencia, la red de puertos y transporte multimodal se divide, a grandes rasgos, en tres niveles. En primer lugar, están los *hubs* globales, es decir, los principales puertos mundiales. En segundo lugar, se encuentran los *hubs* regionales, que también ayudan a concentrar y distribuir la carga, aunque en menor escala. En tercer lugar, están los puertos alimentadores (*feeder ports*) (Martner Peyrelongue, 2010). Son estos puertos *hubs* los que se nutren de redes marítimas y terrestres, donde se desarrolla en gran parte el multimodalismo. Asimismo, dichos puertos distribuyen la carga a otros puertos alimentadores, por vía marítima y fluvial, hasta llegar al consumidor final (ver figura 11).

Finalmente, en Colombia se han dado pasos importantes hacia el desarrollo marítimo y fluvial, evidenciados en la inclusión de las regiones costeras y fluviales en el reciente Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y en documentos de política pública como el Conpes 3990. Dentro de este marco, la cuenca del Atrato tiene un gran potencial para el desarrollo marítimo y fluvial del país, que se puede convertir en la vía de interconexión entre el mar Caribe y el océano Pacífico. Este avance puede lograrse mediante la materialización del Documento Conpes 3990 y la integración de políticas fluviales, promoviendo líneas de comunicación y plataformas logísticas, lo que permitiría un desarrollo integral de la estrategia marítima y fluvial del país.

El Documento Conpes 3990 contempla dos estrategias principales: impulsar las actividades económicas marítimas y apoyar la elaboración de estrategias para contribuir al

desarrollo socioeconómico de los municipios costeros. En ese sentido, aprovechando la cuenca de los ríos Atrato y Baudó, se puede constituir un eje de integración e intercambio, no solo nacional, sino también con los países de la región, impulsando los flujos comerciales y el tráfico marítimo.

## Conclusiones

En relación con el canal Atrato-Truandó, se han realizado importantes estudios previos sobre la viabilidad de su construcción y navegabilidad. Por lo tanto, en esta investigación se llevó a cabo un análisis prospectivo de las evoluciones mundiales respecto al transporte marítimo y fluvial, con el fin de adaptarse a un entorno en constante cambio. En este estudio se presentó de manera condensada, sencilla e integral el significado del Canal Atrato-Truandó para el país y, en particular, para la cuenca del Atrato y el Pacífico colombiano. Se parte de un recorrido histórico de los proyectos diseñados por expertos, mostrando el impacto positivo que este canal podría tener para el país.

Asimismo, es importante reflexionar sobre el daño que representa la división jurisdiccional entre las instituciones del Estado, la cual dificulta la administración, planificación y desarrollo de este tipo de proyectos. Además, la gobernanza y la gobernabilidad marítima y fluvial no pueden limitarse únicamente a lo ambiental, sino que deben abarcar todos los componentes de los intereses marítimos y fluviales colombianos. Por ello, es necesario crear una actitud proactiva y un liderazgo desde el sector público, con el acompañamiento del sector privado, que favorezca la gestión de este tipo de proyectos, cuya importancia crece ante las grandes oportunidades que se desprenden de la ejecución de este macroproyecto para el futuro del país.

El canal Atrato-Truandó, junto con la iniciativa del Servicio Naviero Colombiano, que desarrollaría el Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD), produciría un bienestar para la sociedad colombiana en la medida en que su operación permita la interconexión, el desarrollo y el ahorro para los usuarios del canal.

Está claro que la competitividad del país es un factor primordial. Por lo tanto, la conexión del mar Caribe con el océano Pacífico a través del Canal Atrato-Truandó impulsaría el multimodalismo, facilitaría el transporte regional y estimularía el comercio exterior colombiano.

Finalmente, el papel de la Armada de Colombia en este proceso de desarrollo es crucial. En su estrategia pentagonal se establece la contribución al desarrollo integral del país, promoviendo los beneficios de los mares y ríos para su progreso. Además, se articula dentro de la seguridad integral marítima y fluvial, contribuyendo a la protección de la vida humana y la seguridad de las embarcaciones, así como a la preservación de los espacios y los intereses marítimos y fluviales de la nación (Armada Nacional, 2021).



## Referencias

- Améstica, R. A. (2012). La seguridad marítima en el comercio internacional. *Revismar*, 57-65.
- Arias, J. (2015). *Análisis sobre la viabilidad en la construcción de un canal Interoceánico en Colombia que conecte el océano Atlántico con el océano Pacífico, en busca de la dinamización del comercio internacional*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Armada Nacional. (2021). *Plan de Desarrollo Naval 2042*. Jefatura de Planeación Naval.
- Bernal, E. (2017). *El río Magdalena: escenario primordial de la patria*. Banco de La República. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-282/el-rio-magdalena-escenario-primordial-de-la-patria>
- Calvar, C. (2013, septiembre 22). Autopistas para desatascar terrestres. *Hoy*. <https://www.hoy.es/v/20130922/economia/autopistas-para-desatascar-terrestres-20130922.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Cámara de Comercio de Cali. (2023). *Enfoque Competitivo*. Cámara de Comercio de Cali.
- Comisión Colombiana del Océano. (2017, marzo). *Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros*. PNOEC.
- Comisión Europea. (2002). *Libro Blanco - La política europea de transportes de cara al 2010* | EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/white-paper-european-transport-policy-for-2010.html>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2020, marzo 31). *Documento Conpes 3990. Colombia Potencia Bioceánica Sostenible 2030*. DNP.
- Dapena, A. R. (2013). *Tendencias del transporte marítimo y los puertos: Cadenas de transporte intermodales*. Puertos del Estado.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). (2014). *Geografía de la población de Colombia*. Imprenta Nacional de Colombia.
- Jaimurzina, A., y Wilmsmeier, G. (2017). *La movilidad fluvial en América del Sur*. Naciones Unidas, CEPAL.
- Krause, M. (1976). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, 7, 19–39. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv\\_cualitat\\_krause.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf)
- Mar y Gerencia. (s.f.). *Transporte marítimo, cambio climático y gerencia: principales puertos marítimos y formación de hubs*. <https://marygerencia.com/2010/05/21/principales-puertos-maritimos-y-formacion-de-hubs/>
- Martner Peyrelongue, C. D. (2010). Puertos, espacio y globalización: El desarrollo de hubs en México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 17(52), 319-360.
- Medina, M. (2019). *La importancia del transporte marítimo de corta distancia y las autopistas del mar en el marco europeo* [Universidad de La Laguna]. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/14563/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TRANSPORTE%20MARITIMO%20DE%20CORTA%20DISTANCIA%20Y%20LAS%20AUTOPISTAS%20DEL%20MAR%20EN%20EL%20MARCO%20EUROPEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, A. (1996). *El canal Atrato-Truandó*. Ecoe Ediciones.
- Méndez, C. (1995). *Transporte Marítimo de Corta Distancia y las Autopistas del Mar en la Unión Europea* [Universidad de La Laguna]. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/14569/Transporte%20Maritimo%20de%20Corta%20Distancia%20y%20Las%20Autopistas%20del%20Mar%20en%20la%20Union%20Europea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ministerio del Medio Ambiente. (2000, diciembre). *Política Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible de los Espacios Oceánicos y las Zonas Costeras e Insulares de Colombia*. INVEMAR.
- Ministerio de Transporte. (2015). *Plan Maestro de Transporte Intermodal*. Ministerio de Transporte.
- Ministerio de Transporte. (2015). *Plan Maestro Fluvial, una oportunidad para la interconexión navegable*. <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/4441/plan-maestro-fluvial-una-oportunidad-para-la-interconexion-navegable/>
- Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana. (s.f.). *El lenguaje del transporte intermodal*. [https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/01\\_lenguaje\\_transporte\\_intermodal.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/01_lenguaje_transporte_intermodal.pdf)
- Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana. (2022). *Observatorio hispano-francés de tráfico en los Pirineos. Suplemento al documento nº 9-2021*. Secretaría General Técnica.
- Nuevochoco. (2012, diciembre 23). *Nuevochoco*. <https://nuevochoco.blogspot.com>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Transporte marítimo*. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/transport\\_s/transport\\_maritime\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/transport_s/transport_maritime_s.htm)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *El Decenio de las Naciones Unidas de las Ciencias Oceánicas para el Desarrollo Sostenible (2021-2030)*. UNICEF.
- Peyrelongue, C. M. (1999). El puerto y la vinculación entre lo local y lo global. *EURE (Santiago)*, 25(75). <https://doi.org/10.4067/s0250-71611999007500005>
- Ramírez, F., Pedroza, W., y Forero Hauzeur, J. (2021). *Intereses marítimos colombianos* (Serie Publicaciones Especiales CCO). Vicepresidencia de la República-Comisión Colombiana del Océano-Armada de Colombia.
- Rodríguez, A. (2012). El transporte marítimo de corta distancia y las autopistas del mar. *Papeles de Economía Española*, 131, 26–47. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_PEE/131art03.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/131art03.pdf)
- Toda Colombia. (2018, noviembre 11). *TodaColombia: La cara amable de Colombia*. <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/choco/relieve.html>
- Vicealmirante (RA) José William Porras Ferreira, C. d. (2020). El canal interoceánico nivel Atrato-Truandó y las hidroeléctricas del Atrato pueden cambiar la suerte del país. *País de Mares*, 23-27.
- Valero, M., Pérez, E., y García, L. (2003). El desarrollo del transporte marítimo de corta distancia: Oportunidades para los puertos valencianos. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 9, 29-46.



# Repensando la estrategia para combatir el narcotráfico en el corredor caribe

Teniente Coronel FAC David Enrique Cruz González

## Resumen

Este artículo de investigación propone una reconsideración de la estrategia para combatir el narcotráfico en la región del Caribe. Para lograr este objetivo, se empleó un enfoque cualitativo, basado en la teoría fundamentada y la fenomenología, para describir las características, situaciones y eventos relacionados con la dinámica del narcotráfico en dicha región. El propósito fue identificar el comportamiento de este fenómeno y comprender las decisiones estratégicas adoptadas por los Estados de la región para enfrentarlo. En consecuencia, se analizan las posturas estratégicas más influyentes de los últimos 30 años, las cuales han moldeado el panorama estratégico del Caribe. El artículo busca determinar la orientación de estas posturas y, finalmente, proponer lineamientos reflexivos que contribuyan al rediseño de la estrategia.

210

**Palabras claves:** estrategia, capacidades, narcotráfico, Caribe.

## Introducción

El narcotráfico, como fenómeno complejo, plantea desafíos significativos debido a la convergencia de factores sociales, económicos y políticos. La corrupción, la pobreza, la falta de justicia, la calidad de la tierra y la adicción a sustancias psicoactivas son solo algunos de los elementos que alimentan esta problemática. Estados Unidos, al reconocer las drogas no solo como un problema social, sino también como una amenaza a su seguridad nacional, ha desplegado mecanismos tanto internos como internacionales para reducir el consumo interno y evitar la entrada de drogas al país.

Entre estos mecanismos se destacan estrategias basadas en la cooperación internacional, especialmente con un enfoque en la seguridad cooperativa, dirigidas a interrumpir la cadena del narcotráfico en los eslabones de producción, distribución y consumo. La implementación de estas estrategias implica una significativa inversión en programas de cooperación, que incluyen el entrenamiento de las fuerzas armadas de diversos países. Colombia, Perú, Honduras y México han suscrito programas con varias agencias estadounidenses, con el fin de incrementar sus capacidades y ejecutar operaciones conjuntas para la supresión del tráfico ilícito por aire, tierra y mar.

Es crucial, antes de abordar las estrategias específicas, comprender el concepto de estrategia en este contexto. La estrategia no se limita a la elaboración de un simple

plan, más bien, depende del profundo entendimiento del entorno para identificar los factores que influyen en la cuestión estratégica y visualizar escenarios favorables para los intereses planteados. Este análisis se nutre de eventos históricos relevantes que han sido fundamentales en la formación de la estrategia. Estados Unidos, ejerciendo liderazgo, ha configurado el escenario caribeño a través de iniciativas de seguridad cooperativa y operaciones combinadas exitosas por mar y aire.

En última instancia, al contextualizar todos estos aspectos, se exploran posturas adicionales, como la Visión Estratégica para Latinoamérica y el Caribe de las Naciones Unidas, junto con propuestas estratégicas de otros autores. Estas perspectivas aportan una relevancia y amplitud adicionales al problema, ofreciendo lineamientos cruciales para ayudar al estratega militar o al funcionario del sector defensa a elaborar y rediseñar estrategias efectivas para enfrentar este desafío.

La cooperación internacional ha sido fundamental en este escenario, y los programas implementados han demostrado ser esenciales para fortalecer las capacidades de los países afectados. La formación de las fuerzas armadas y las operaciones conjuntas han contribuido a la interrupción del flujo del narcotráfico, logrando resultados positivos, especialmente en la reducción de trazas sospechosas en el corredor caribeño.

Es necesario destacar que la estrategia no puede ser estática, ya que el narcotráfico es un fenómeno dinámico que se adapta a las medidas implementadas. Por lo tanto, la constante evaluación y ajuste de las estrategias son imperativos para enfrentar los desafíos cambiantes.

De cara al futuro, es esencial que las estrategias vayan más allá de las acciones de interdicción y supresión, abordando las causas fundamentales que alimentan el narcotráfico. La corrupción, la pobreza y la adicción deben ser tratadas con enfoques integrales que involucren a la comunidad internacional. En resumen, el combate contra el narcotráfico requiere no solo de estrategias eficaces basadas en la cooperación internacional, sino también de una comprensión profunda de la complejidad de los factores que contribuyen a este fenómeno. La estrategia debe evolucionar y adaptarse continuamente para mantenerse efectiva frente a un desafío tan dinámico como el narcotráfico en la región del Caribe.

## Metodología

Para la realización del presente artículo de investigación se desarrolló un estudio descriptivo cualitativo, recurriendo a la revisión de diversos estudios, artículos técnicos, informes de política internacional e investigaciones relacionadas con la estrategia. Este corpus documental abarcó los principales factores que configuran la dinámica del narcotráfico en el corredor Caribe, así como propuestas estatales y de gran estrategia para enfrentar este fenómeno.



El proceso metodológico se inició con la caracterización del fenómeno del narcotráfico en la región del Caribe. Este análisis se realizó mediante la descripción detallada de eventos significativos, con el objetivo de comprender su comportamiento, medios y formas. Este enfoque permitió vislumbrar posibles alternativas estratégicas para abordar eficazmente el problema.

Posteriormente, se procedió a analizar y describir, a partir de la evidencia documental recopilada, las estrategias implementadas en la región para combatir el narcotráfico en el corredor Caribe. El propósito de este análisis fue identificar los fines, formas y medios empleados en dichas estrategias, con el objetivo final de determinar alternativas o enfoques estratégicos válidos para el rediseño de la estrategia contra este flagelo.

Con toda la información recopilada y analizada, se emitieron lineamientos o conceptos destinados a motivar al estratega a repensar la mejor manera de emplear los recursos y capacidades del poder militar colombiano. Además, se exploró la posibilidad de crear espacios propicios en el escenario internacional donde estas capacidades puedan ser más efectivas. Es fundamental comprender que el problema del narcotráfico no es exclusivo de Colombia o de la región, sino que tiene ramificaciones globales. Por lo tanto, la estrategia propuesta debe considerar no solo la seguridad local, sino también su impacto mundial.

### **El narcotráfico en la región Caribe - caracterización**

El narcotráfico en la región del Caribe se caracteriza por el tráfico de cocaína a través de rutas aéreas y marítimas, que involucra a países productores como Colombia, Perú y Bolivia, así como a naciones caribeñas como Venezuela, Panamá, Guatemala, México y República Dominicana, antes de llegar a Estados Unidos, epicentro de la demanda mundial de cocaína (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], s.f.). La producción mundial de cocaína en 2020 alcanzó una cifra histórica de 1982 toneladas métricas de cocaína pura (UNODC, 2022). Este aumento se atribuye a factores como la tecnificación de los procesos de producción, la aplicación de conocimientos adquiridos a través de la experiencia y la creciente presencia de megalaboratorios, que han potenciado la capacidad productiva, especialmente en países como Colombia. La magnitud de esta producción resalta la complejidad y el tamaño del desafío que se enfrenta internacionalmente para combatir el narcotráfico en la región.

Aunque no existe un indicador que relacione proporcionalmente la producción de cocaína con el número de cargamentos de drogas enviados por vía aérea o marítima, es razonable suponer que, a mayor capacidad de producción de cocaína, aumenta el número de trazas de narcotráfico en la región del Caribe, que luego son transportadas por medios terrestres hacia México antes de su entrada a Estados Unidos.

En 2020, países de Centroamérica como Honduras y Costa Rica experimentaron un aumento significativo en las incautaciones, incluyendo el uso de aviones tipo *jet* con mayor capacidad de carga y velocidad por parte de grupos criminales en Guatemala (Dittmar, 2020).

A pesar del incremento en la producción y el tráfico entre 2020 y 2022, las rutas del narcotráfico han mantenido una consistencia similar en los últimos 10 años. En 2010, según el US South Command (2010), se reportaron un total de 138 trazas aéreas sospechosas con origen en Venezuela y con destino a las islas caribeñas de República Dominicana y Haití, de las cuales 43 fueron trazas sospechosas. Otras, con el mismo origen, pero con destino a Honduras y Guatemala, sumaron un total de 95 trazas sospechosas. Venezuela juega un papel crucial, dado que el 24 % de la producción mundial de cocaína pasa por este país (Diálogo Américas, 2021). Este porcentaje incluye más de la mitad de lo producido en Colombia (220.000 toneladas métricas en 2015), que posteriormente se distribuye por aire o mar hacia el Caribe (Web Infomil, 2015), lo que convierte a Venezuela en el mayor puerto de exportación de cocaína en el mundo.

En cuanto a las trazas sospechosas marítimas, se reportaron un total de 402 eventos (US South Command, 2010). Según la Dirección de Defensa Aérea y Antimisil (DIDAA) de la FAC, el número de trazas registradas en el corredor Caribe fue de 256 en 2019 y 200 en 2020 (DIDAA, 2023). Estas cifras muestran la correlación entre la producción y distribución dentro de la cadena del narcotráfico. La cantidad de droga y trazas en el Caribe también depende de factores como la efectividad de las operaciones de interdicción de las fuerzas públicas de los países de la región, las condiciones meteorológicas y la rigurosidad de los controles aduaneros en los principales puertos del Caribe.

El narcotráfico por vía terrestre se reactivó durante la pandemia de COVID-19, aprovechando rutas desde Honduras y Guatemala hacia México para descongestionar cargamentos represados que ingresaron por vía aérea y marítima a Centroamérica durante la pandemia (Ávalos *et al.*, 2024). La corrupción ha sido un factor clave en esta problemática, con colaboración entre agentes estatales y grupos criminales, alcanzando cifras récord en los últimos años. La corrupción permea toda la región del Caribe, como lo evidencian las sanciones contra el gobierno de Venezuela por permitir el tráfico y distribución de drogas (Center for Strategic and International Studies [CSIS], 2018)

Un ejemplo de esta situación es que los países de Centro y Suramérica están clasificados entre los más corruptos del mundo, con los niveles más bajos de justicia frente al crimen y, al mismo tiempo, con las mayores tasas de producción y distribución de cocaína. Según el Índice de Corrupción y de Justicia del *World Justice Project* de 2023, países como Colombia, Venezuela, México, Bolivia y Guatemala obtienen calificaciones por debajo de 0.40 puntos. Para contextualizar la gravedad de estas cifras, es relevante observar que



Estados Unidos se ubica en el puesto 22 mundialmente, con una calificación de 0.73 en dicho índice de corrupción (*World Justice Project*, 2023).

Ante este complejo escenario, algunos Estados del Caribe, liderados por Estados Unidos, han desarrollado estrategias con el objetivo de reducir o, al menos, contener la proliferación del narcotráfico en la región. La necesidad de regular y limitar la producción y el uso de drogas, así como la recomendación de establecer legislaciones al respecto, se evidencia desde antes de las guerras mundiales. En 1912, se estableció la Convención Internacional del Opio, con el propósito de perseguir la supresión progresiva del abuso del opio, la morfina, la cocaína y las drogas derivadas de estas sustancias, que pudieran causar abusos análogos.

Este hito histórico marcó el inicio de los esfuerzos internacionales para abordar el problema de manera coordinada y establecer directrices compartidas. Sin embargo, es fundamental reconocer que, a pesar de estas iniciativas tempranas, el narcotráfico ha persistido y evolucionado a lo largo del tiempo, lo que requiere estrategias adaptativas y colaborativas. La implicación activa de Estados Unidos y su liderazgo en estas estrategias demuestran la necesidad de un enfoque multinacional para enfrentar la complejidad y dinámica de este fenómeno (*Derecho Internacional Público [dipublico.org]*, 2012)

Entre los antecedentes fundamentales que proporcionaron las bases para la formulación de políticas y estrategias se destaca la creación de la Comisión de Estupefacientes en 1946. Posteriormente, se establecieron el Convenio Único sobre Estupefacientes de 1961, la Convención sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971 y la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988. Las dos primeras buscaban combatir el abuso y tráfico ilícito de drogas globalmente, mientras que la última, en 1988, tenía como objetivo promover la cooperación internacional para combatir el abuso y tráfico de drogas, incluyendo directrices contra el lavado de activos y el desvío de precursores químicos.

Un evento de suma relevancia que marcó el rumbo actual en la lucha contra las drogas en el hemisferio occidental fue el discurso del presidente de Estados Unidos, Richard Nixon, en 1971. En este pronunciamiento, Nixon declaró el abuso de drogas como el “enemigo público número uno” y abogó por una nueva ofensiva con énfasis en la demanda, en lugar de la cadena de distribución (Barber, 2016). Este enfoque estratégico definió el curso de las políticas antidrogas y su impacto se sigue sintiendo hasta el día de hoy en la formulación de estrategias y medidas contra el narcotráfico.

El discurso de Richard Nixon adquiere una relevancia considerable no solo por los resultados obtenidos internamente en Estados Unidos en la reducción del uso de drogas, sino también porque sentó las bases para que mandatarios posteriores siguieran una

política coherente. En 1986, el presidente de Estados Unidos declaró que las drogas representaban una amenaza a la seguridad nacional de su país, lo que dio lugar a diversos programas de cooperación internacional, como el Plan Colombia, el Plan Dignidad en Bolivia y la Iniciativa de Mérida en México. Estos programas adoptaron un enfoque diferente al propuesto por Nixon en 1971, ya que, desde una perspectiva más orientada al mercado, buscaban disminuir la oferta para reducir la demanda y, por ende, el consumo (García, 2014).

Los enfoques políticos mencionados anteriormente condujeron al diseño de estrategias de gran envergadura para combatir el tráfico ilícito de drogas a lo largo del Caribe, especialmente bajo la iniciativa de Estados Unidos. Los países productores tenían una participación limitada en la lucha contra el tráfico hacia Estados Unidos, principalmente debido a la falta de capacidades militares o policiales y la escasa voluntad política. Como se mencionó previamente, al firmar las convenciones contra el abuso y el tráfico ilícito de drogas, tanto los países productores como los de tránsito y los consumidores —Colombia como firmante de todas estas convenciones— se comprometieron a adoptar medidas, tanto políticas como de supresión, contra este delito. Era esencial que los países adquirieran capacidades en sus fuerzas armadas y policiales para suprimir el tráfico de drogas en el corredor Caribe y hacer cumplir la ley.

Para comprender por qué este fenómeno ha adquirido una complejidad creciente a lo largo del tiempo y, a pesar de las medidas tomadas para suprimirlo, persiste y sigue siendo un objetivo central en las políticas estatales, incluso con influencia en las relaciones internacionales entre los países de la región, resulta pertinente analizarlo desde una perspectiva económica.

En 2011, los grupos de delincuencia organizada transnacional de México y Colombia produjeron conjuntamente casi 39.000 millones de dólares anuales por concepto de narcotráfico y lavado de dinero (Seelke y Wyler, 2011, p. 4). En 2009, la cifra total de producción del crimen organizado transnacional mundial se calculó en 870.000 millones de dólares, donde el narcotráfico fue responsable de 320.00 millones de dólares (36 %) (UNODC, s.f.). Al comparar los 320.000 millones de dólares provenientes del narcotráfico con el producto interno bruto mundial de ese año, se evidencia que representa más del 86 % (World Bank Open Data, s.f.). Esta comparación es alarmante por sí sola, sin mencionar el impacto que tiene en la economía legal de los países, tanto en consumidores como productores. Generar este tipo de rendimiento es difícil para las actividades económicas legales. En contraste, las cifras de la compañía Coca-Cola para ese mismo año indican que alcanzó una ganancia neta de 30.000 millones de dólares (The Coca-Cola Company, 2010).



## Estrategias diseñadas para combatir el narcotráfico en el corredor Caribe

Para comprender la situación estratégica en el Caribe, es importante entender la definición de ‘estrategia’, ya que a menudo se tiende a utilizar incorrectamente este concepto. Muchos autores o académicos emplean el término refiriéndose al nivel más alto de una organización o a algo de vital importancia, lo cual no es preciso y desvirtúa el concepto puro de la estrategia. Según Freedman (2013, p. XII), la estrategia se define como el “arte de crear poder”. Crear poder supone un entendimiento profundo del entorno y la habilidad de calcular el resultado de las interacciones entre potenciales, con el fin de determinar un posible escenario ventajoso para resolver un conflicto o alcanzar un propósito que puede ser de naturaleza económica, política o militar, entre otros.

De este modo, se vislumbra que existen varios escenarios en los cuales la estrategia tomará forma para afrontar un problema de origen económico o militar. En ese sentido, el diseño adquiere una característica que la vuelve indivisible y la diferencia de otra estrategia en un contexto diferente. La lucha contra el narcotráfico en el Caribe, por parte de los Estados Unidos, debe contar con características o elementos muy distintos a los que tendría una estrategia para disuadir a China en el mar del Sur, por ejemplo. Hay diferentes motivos, fines políticos y riesgos a enfrentar. En este contexto, es importante aclarar que existen diferencias entre los términos ‘estrategia’ y ‘estrategias’. Colin Gray (2015, p. 17) define la estrategia como una “teoría general, aplicable a todos los tiempos, lugares y circunstancias históricas”, mientras que se refiere a estrategias como “las decisiones tomadas por personas e instituciones particulares, dados los activos disponibles en ese momento y los desiderata únicos de sus contextos”.

La estrategia, en términos generales, tiene una estructura fundamental que la define y le da existencia. En palabras de Gray (2015), existe una “naturaleza lógica trinitaria esencial de la función interdependiente de la estrategia”, y define su estructura lógica como el “intento de lograr los fines políticos deseados, a través de la elección de formas estratégicas adecuadas, empleando en gran medida los medios militares disponibles o accesibles en ese momento”. Lo anterior permite vislumbrar que la estrategia proviene del más alto nivel político y se ajusta a la intención del conductor político, traducida en objetivos que, mediante el uso de los instrumentos del poder del Estado —diplomático, económico, militar e informativo—, se transforman en formas y métodos para cumplir dichos objetivos y alcanzar el fin deseado.

En razón de lo anterior, se puede afirmar que una guerra —como la guerra contra las drogas, por ejemplo— es un acto de voluntad política, una necesidad en la defensa de los intereses nacionales cuando estos se ven amenazados. Al respecto, Karl von Clausewitz (1989, p. 87) formuló uno de los enunciados más estudiados en el arte de la

guerra: “La guerra no es simplemente un acto de política, sino un verdadero instrumento político, una continuación de las relaciones políticas, llevadas a cabo con otros medios”.

La guerra contra las drogas en el corredor Caribe y las diferentes estrategias que nacen de esta surgen de la necesidad de enfrentar un problema que, en un principio, se constituía como una amenaza a la salud pública en Estados Unidos, país que todavía es el mayor consumidor de cocaína en el hemisferio. El principal rasgo de estas estrategias es que requieren de la cooperación internacional para su ejecución. Como se mencionó anteriormente, la dinámica del corredor Caribe se compone de países productores, de tránsito y de distribución, hasta que el flujo de drogas llega al consumidor final, que no es solo Estados Unidos, sino también Europa y otros países. Es decir, el fenómeno tiene una estructura compleja que requiere una comprensión amplia del problema de las drogas y el concurso de todas las capacidades disponibles para un Estado que busque diseñar una estrategia efectiva.

La cooperación internacional se logra mediante el acuerdo mutuo de reconocer, primero, que existe una amenaza y un mal que requiere el esfuerzo conjunto de la comunidad internacional en una región dada. Así, los distintos tratados internacionales creados desde 1936, con la Convención para la Supresión del Tráfico Ilícito de Drogas y la tipificación de delitos, los actos de 1961 y 1972, hasta el 2003 —fecha en la cual entra en vigor la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional— obligan precisamente a la participación de los países signatarios para tratar de reducir o suprimir el tráfico de drogas.

La cooperación internacional se originó en Estados Unidos tras declarar la guerra contra las drogas en 1971. En ese momento, los países de Centroamérica se encontraban sumidos en crisis provocadas por dictaduras, insurgencias e inseguridad social, una situación que comenzó a mejorar y evolucionar solo hasta la firma del Acuerdo de Esquipulas en 1987 y, posteriormente, del Tratado Marco de Seguridad Democrática en 1995, que buscaban la paz, garantizar la democracia y traer el desarrollo a una región devastada por la violencia (Murillo, 2017). Estas naciones no contaban con la capacidad militar o económica para diseñar e implementar una estrategia efectiva que suprimiera el tráfico ilícito. Tampoco poseían la voluntad política necesaria, ya que, a diferencia de Estados Unidos, como país consumidor, sus intereses no estaban alineados con la reducción de este flagelo. Aunque era un problema social, vinculado más a la corrupción e incapacidad del Estado, no estaba relacionado con la salud pública. En contraste, Estados Unidos, en la década de 1990, registraba un uso de cocaína equivalente al 1.5 % de su población total, es decir, niveles de consumo siete veces superiores al promedio mundial (UNODC, 2001).

Ciertamente, Colombia no estaba exenta de esta problemática. En los años 90, el país estaba inmerso en una guerra contra los carteles, los cuales llegaron a desafiar la



autoridad y el control territorial del gobierno de la época. Fue con el apoyo de la DEA (*Drug Enforcement Agency*, por su sigla en inglés) que Colombia logró neutralizar a Pablo Escobar en 1993, demostrando cómo la voluntad política, acompañada de capacidades suficientes, puede sustentar estrategias efectivas contra las drogas. Desafortunadamente, el vacío dejado por los grandes carteles permitió el surgimiento de minicarteles y facilitó que las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) continuaran con el negocio, creando más violencia en las áreas rurales colombianas (Bagley y Rosen, 2015).

Podría afirmarse que la neutralización de Pablo Escobar constituye un antecedente clave en la formación de la estrategia en el Caribe: a través de la cooperación y del uso de las capacidades tecnológicas que Estados Unidos ofrecía a los países involucrados en la cadena del narcotráfico, ya fuera como productores, países de tránsito o distribución. El presidente Gaviria mantuvo su postura y continuó con su apoyo a la DEA, al afirmar que utilizaría todos los medios que la comunidad internacional ofreciera para localizar a Escobar, por lo que permitió sobrevuelos de aeronaves estadounidenses con capacidad de inteligencia de señales sobre territorio colombiano (Harding, 1992).

Estados Unidos ha destinado más de un billón de dólares en la lucha contra las drogas desde el inicio de la guerra declarada en 1971 (*Global Americans*, 2018). Durante ese mismo período, la estrategia se basó en la asistencia a la lucha contra las drogas, orientada esencialmente hacia Latinoamérica, con un enfoque en la erradicación de los cultivos de hoja de coca y la distribución a través de diferentes vías, incluyendo el corredor Caribe hasta Estados Unidos (Seelke y Wyler, 2011). En 1989, el presidente Bush anunció: “La primera prioridad de nuestra estrategia internacional para el control de drogas mejorará nuestros programas contra narcóticos en la región andina” (Seelke y Wyler, 2011). Años más tarde, Colombia, Perú, Bolivia y México recibirían apoyo económico para realizar programas destinados a atacar la cadena del narcotráfico en sus diferentes eslabones.

Uno de los programas que mostró gran efectividad en Colombia fue la fumigación aérea con glifosato. Se logró una importante reducción de cultivos ilícitos hasta antes de 2017, mientras se minimizaba el riesgo que corrían las fuerzas de superficie durante la erradicación manual, al ser vulnerables a ataques de grupos terroristas que protegían los cultivos de coca. Sin embargo, en 2015, este programa se detuvo tras la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que clasificó el glifosato como una sustancia probablemente cancerígena (Acosta, 2020). Controversialmente, ni la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos ni el Comité de Evaluación de Riesgos de la Agencia Europea de Sustancias y Mezclas Químicas encontraron que esta sustancia fuera cancerígena para los seres humanos en sus estudios (Nayar, 2020).

Para contrarrestar el eslabón de la distribución, se crearon varios programas de seguridad cooperativa para suprimir el tráfico en el Caribe, involucrando a varios países bajo el liderazgo de Estados Unidos en los dominios marítimos y aéreos. La Aplicación de la

Ley Marítima de Drogas fue un programa que proporcionó herramientas al cuerpo de Guardacostas de Estados Unidos, dándoles capacidades para realizar operaciones de supresión del tráfico marítimo (*US Department of Homeland Security*, 2020). A través de INL —*U.S. Department of State's Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs*—, se brindó entrenamiento a las fuerzas navales de la región por parte de los Guardacostas para incrementar sus capacidades. En 2016, el 59 % de las interdicciones marítimas fueron resultado de acuerdos bilaterales de procedimientos operativos establecidos en el marco de las relaciones bilaterales. Uno de los más efectivos fue la Operación Martillo, que involucró a países del Caribe y Europa (Davenport, 2020).

Desde la perspectiva aérea, el programa Air Bridge Denial (ABD), como parte de la cooperación internacional, se implementó en Perú y Colombia en 2001 y 2003, respectivamente, con el objetivo de negar el uso ilícito del espacio aéreo a las bandas criminales y grupos terroristas. Según un reporte de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos, en octubre de 1994, se estimaba que el 90 % de la actividad ilícita entre Colombia y Perú ocurría por vía aérea (U.S. GAO, 1994) Este programa, en sus inicios, buscó compartir información de inteligencia en tiempo real con los gobiernos de Perú y Colombia, de tal forma que se pudieran realizar interdicciones aéreas con las fuerzas aéreas de esos países. No obstante, desde el principio, existían recelos por parte del gobierno de Estados Unidos sobre la legalidad de los derribos de aeronaves sospechosas, especialmente por la responsabilidad que se podría imputar a los agentes participantes en esas operaciones.

En 2001, ocurrió un evento nefasto para el programa en Perú, cuando dos ciudadanos norteamericanos en una misión religiosa fallecieron por fuego de un interceptor peruano que confundió la aeronave en que viajaban con una ilegal. Para 2003, el programa se reactivó en Colombia con ciertas restricciones impuestas por el gobierno de Estados Unidos, siguiendo la ley internacional de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO, por su sigla en inglés). A pesar de estas restricciones, Colombia logró una impresionante reducción de trazas ilegales sobre su espacio aéreo soberano. En conjunto, las acciones de la Dirección de Defensa Aérea y Antimisil (DIDAA) de la FAC, a través del programa ABD y, posteriormente, con la estrategia ZEUS diseñada e implementada por la DIDAA a partir de 2019, han conseguido grandes resultados a nivel nacional y regional:

1. Disminución del 89 % de los vuelos ilícitos en el corredor Caribe.
2. Reducción del 99 % de las trazas sospechosas nacionales.
3. Por primera vez, se llevó a juicio y se condenó en Estados Unidos al propietario de una empresa aeronáutica por nexos con el narcotráfico, sentando precedentes para impulsar cambios en las leyes estadounidenses para el registro de aeronaves.



4. Reducción de las trazas en el corredor Caribe en un 85 % (desde 2020 hasta 2023, pasando de 195 a 28 en lo que va corrido de 2023) (Dirección de Defensa Aérea y Antimisil, Fuerza Aérea Colombiana, 2023).

Lo cierto es que el programa resultó ser eficaz en la supresión del tráfico aéreo ilícito en la región Caribe. En palabras de Huskisson (2005), “los efectos disuasorios y el cambio potencial en la modificación del comportamiento de los traficantes es incuestionable” (p. 15).

### **Lineamientos para la estrategia en contra del tráfico ilícito de drogas en el corredor Caribe**

Antes de abordar la crítica a la estrategia, es pertinente analizar la visión de algunas organizaciones internacionales y autores sobre la materia, con el fin de determinar los enfoques propuestos tanto de la comunidad internacional, a través de instituciones como las Naciones Unidas, como por parte de autores dedicados al análisis del fenómeno, quienes ofrecen recomendaciones para la elaboración de políticas estatales destinadas a combatir o, al menos, reducir el crimen a niveles bajos o tolerables.

220

Existen muchas similitudes entre estos enfoques. Por ejemplo, permanece invariable la cooperación internacional desde la perspectiva de la seguridad cooperativa, lo cual es altamente positivo, ya que, por definición, el crimen transnacional trasciende fronteras y el mal de algunos se “globaliza”, convirtiéndose en el mal de todos. Hasta este momento, está claro que la cooperación internacional ha sido un factor habilitador en la reducción del tráfico ilícito, en gran parte gracias a la estrategia de seguridad cooperativa implementada por los Estados Unidos, que ha perdurado por más de treinta años. Al respecto, Posen y Ross (1996) definen esta visión de gran estrategia como “uno para todos y todos para uno” o “interdependencia estratégica”, refiriéndose a la importancia de establecer objetivos comunes a través de instituciones internacionales (por ejemplo, la ONU) para disuadir o suprimir la agresión (p. 25).

Las Naciones Unidas, en su visión estratégica para América Latina hasta 2025, ha definido cuatro áreas prioritarias de inversión: la lucha contra la corrupción y los delitos económicos, el abordaje del problema de las drogas, el combate contra la delincuencia organizada transnacional y la prevención del delito. Entendiendo la naturaleza implícita de este documento, se identifica que aporta recomendaciones y guías para ayudar a los Estados a desarrollar políticas, pero, como se explicó anteriormente, no constituye una estrategia en sí misma. La estrategia no es un plan; es, como dijo Freedman (2013), el arte de crear poder. Este documento es un estudio basado en la observación de los eventos de los últimos 30 años, de las interacciones entre los países en la lucha contra el crimen, de sus errores y aciertos, y que, de acuerdo con los resultados obtenidos a lo largo

del tiempo, cubre razonablemente las líneas de acción que los países han diseñado en respuesta a la adaptación de la amenaza. La gravedad de la situación amerita respuestas de fondo, el diseño de una “estrategia de estrategias” que contenga la bala de plata que efectivamente deshabilite el centro de gravedad del crimen.

Por otra parte, Hernández y Bledsoe (2023), del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS, por sus siglas en inglés), emiten varias recomendaciones para contrarrestar el narcotráfico en el Caribe con un enfoque en la cooperación internacional. Entre algunas de ellas, se destaca el desarrollo de aduanas con protocolos comunes, aumentar las capacidades de interdicción, implementar tecnología para la vigilancia en puertos, mejorar la inteligencia y crear una estrategia cohesionada y centralizada. Esta última recomendación propone la creación de un centro combinado de operaciones entre las agencias norteamericanas y los países del Caribe, lo que incrementaría la flexibilidad de las operaciones, la cobertura y la capacidad de respuesta. Estas recomendaciones mejorarían los resultados de manera inmediata, sin lugar a dudas, pero no constituyen la “bala de plata” que erradicaría el problema. Como ha sucedido históricamente, los criminales siempre buscarán formas de evadir los controles y cumplir con sus objetivos. A medida que la Estrategia ZEUS de la FAC, con el apoyo de la Fuerza Pública, se volvió efectiva y redujo considerablemente las trazas sospechosas, se evidenció un aumento de las trazas saliendo de Venezuela. Un caso dramático de la adaptación del crimen es el diseño y desarrollo de naves subacuáticas de gran autonomía, capaces de evadir los sensores marítimos y aéreos en el Caribe.

Luego de haber caracterizado las estrategias implementadas en el Caribe para suprimir el tráfico ilícito de drogas, es pertinente abordar el aspecto económico de este fenómeno. Los instrumentos del poder del Estado se reconocen internacionalmente como el poder diplomático, informacional, militar y económico. El Estado, en función de su gran estrategia, crea directivas o políticas para cada uno de estos, lo que a su vez deriva en las políticas o estrategias sectoriales correspondientes, con el objetivo de apalancar los fines del Estado.

Es bien conocida la preponderancia del instrumento económico sobre los demás. Se requiere capital para todo: para incrementar capacidades, para apoyar a otras naciones en entrenamiento y capacitación, y para desarrollar programas como el ABD, por citar un ejemplo. Entendiendo esta preponderancia de lo económico, es vital que los Estados comprendan la dinámica del fenómeno e identifiquen su fuente de poder para determinar acciones o una estrategia exitosa. La cooperación ha dado sus frutos en el pasado y presente; junto con Estados Unidos, se han negado millones de dólares al crimen por concepto de narcotráfico, y los países con frontera en el Caribe han alcanzado cifras récord de incautación, demostrando que las capacidades se han incrementado y, en algunos casos, han logrado adelantarse al enemigo.



Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos y recursos invertidos, la situación no cambia. Por el contrario, las cifras de cultivo de hoja de coca han aumentado, los megalaboratorios han tecnificado el proceso de producción de pasta base de coca y aumentado su capacidad de producción, siguen las detenciones de narcotraficantes y continúan presentándose trazas. El panorama ha cambiado para las instituciones del Estado y para la amenaza, que se adapta constantemente, pero la lucha por suprimir el tráfico sigue siendo la misma.

Una de las causas probables por las que se continúa en el mismo “ciclo” estratégico es que las organizaciones criminales siguen teniendo el mismo incentivo que impulsa su actividad delictiva: los ingresos netos obtenidos a través del lavado de activos. La cadena del narcotráfico es exitosa cuando todos sus eslabones funcionan, pero el que motiva al actor criminal no es la emoción de cruzar el Caribe en una *go-fast* para entregar un cargamento de cocaína, ni la del *dealer* en las peligrosas calles de Nueva York vendiendo papeletas de cocaína. El éxito del narcotráfico depende de la habilidad de los carteles, con la complicidad del sistema financiero, para lavar el dinero. Un ejemplo de esto es el caso del banco norteamericano Wachovia, que en 2010 acordó pagar una suma de 160 millones de dólares para evitar ir a juicio por permitir transacciones de dinero provenientes del narcotráfico de carteles mexicanos (Vulliamy, 2011). Si bien los países productores fueron el objetivo inicial de las estrategias estadounidenses para cerrar la brecha de distribución, han fallado en suprimir el lavado de activos.

No es sorprendente que el lavado de activos tenga regiones favorables para su subsistencia. En el Índice Basel, que analiza el riesgo de lavado de activos, los países con frontera en el Caribe no figuran entre los 10 más riesgosos. Colombia se ubica en la posición 83, con 4.74 puntos —siendo 0 riesgo bajo y 10 riesgo alto—, Perú en el puesto 85 con 4.72 puntos, México en el puesto 60 con 5.20 puntos y Estados Unidos en el puesto 99 con 4.32 puntos, respectivamente.

Por lo anterior expuesto, podemos concluir que para diseñar una estrategia efectiva en la región Caribe que suprima el narcotráfico, es necesario abordar prioritariamente los siguientes fines:

- **Generación de dinámicas locales:** los países productores deben implementar políticas integrales que incentiven la productividad y mejoren los indicadores sociales en las áreas de cultivos ilícitos. Esto ayudaría a desplazar las economías ilícitas locales y a desincentivar la instalación de actividades ilegales.
- **Protección de la población vulnerable:** los Estados deben garantizar la protección de la población vulnerable, negando el acceso a grupos terroristas, carteles o bandas organizadas a los territorios y comunidades. Esto implica fortalecer la presencia estatal en áreas críticas y mejorar la seguridad ciudadana.

- **Reasumir la fumigación aérea:** países como Colombia y Perú deben considerar la reanudación de la fumigación aérea como una herramienta efectiva para la reducción de cultivos ilícitos. Esta estrategia ha mostrado resultados positivos en el pasado y podría ser clave en la reducción de la producción de drogas.
- **Cooperación internacional:** continuar y fortalecer las relaciones de cooperación internacional, especialmente con Estados Unidos. Establecer memorandos de entendimiento o procedimientos operativos que faciliten respuestas rápidas y flexibles en operaciones conjuntas, permitiendo a las fuerzas militares acceder a capacidades o bases en otros países de la región cuando sea necesario.
- **Reconocimiento de amenazas transnacionales:** los Estados del Caribe deben reconocer públicamente que los delitos transnacionales, como el narcotráfico, representan una amenaza a la seguridad nacional. Se deben establecer mecanismos que obliguen a los Gobiernos a crear políticas y alcanzar metas en la lucha contra este flagelo, independientemente de la ideología política de turno.
- **Estrategia continua y de alto nivel:** la estrategia debe ser del más alto nivel y consistente en el tiempo. La lucha contra el narcotráfico no debe depender de la política del gobernante de turno, sino obedecer a un mandato superior, vinculante para cualquier orientación política. La voluntad política es esencial para el éxito, como se evidenció en el pasado con el gobierno de César Gaviria en Colombia.
- **Enfoque en el lavado de activos:** centrar esfuerzos en cerrar el espacio y negar la habilidad de los carteles para lavar dinero. Se debe establecer una agencia cooperativa multinacional con dirección centralizada, fondos asegurados y alta capacidad de interconexión para compartir información. Esta agencia debería especializarse en operaciones de inteligencia financiera transfronterizas para combatir eficazmente el lavado de activos.

## Conclusión

En la investigación desarrollada, se destaca la eficacia de los programas implementados dentro del marco de la seguridad cooperativa, los cuales han arrojado resultados positivos, especialmente en la reducción de trazas sospechosas a lo largo del corredor Caribe e internamente en países como Colombia. Sin embargo, esta victoria parcial revela la innegable capacidad de adaptación de las bandas criminales y grupos armados, que han encontrado refugio en regiones política y militarmente más débiles, como es el caso de Venezuela.

Una vez entendida la complejidad del desafío que representa el tráfico ilícito de drogas en la región Caribe, se concluye la imperativa necesidad de ajustar constantemente las estrategias para contrarrestar la capacidad de adaptación de los actores involucrados.



Además, se resalta la importancia de la cooperación internacional y la consideración de las implicaciones geopolíticas al diseñar e implementar medidas contra el narcotráfico en la región.

Este estudio subraya el impacto positivo de la seguridad cooperativa, una visión estratégica de los Estados Unidos que ha dinamizado las operaciones de interdicción y supresión de trazas ilícitas. La cooperación internacional, evidenciada a través de programas como el *Air Bridge Denial* (ABD) y la Iniciativa Mérida, destaca la importancia vital de asignar recursos financieros a estos esfuerzos colaborativos.

Una revelación fundamental de esta investigación es la persistencia del narcotráfico como una amenaza constante a la seguridad nacional de la región. A pesar de los esfuerzos significativos, el negocio ilícito sigue creando considerables ganancias. La estrategia actual, centrada en la reducción del flujo del narcotráfico, no ha afectado el incentivo financiero para los grupos delincuenciales. La falta de metas explícitas en el sector financiero respecto a la cantidad de activos negados al lavado de dinero es una carencia identificada en la investigación, lo que destaca la necesidad de una mayor atención y acción en este aspecto.

Es crucial que los Estados, paralelamente a las acciones existentes, reorganicen esfuerzos para combatir el aparato financiero de los criminales. Aunque existen mecanismos para combatir el lavado de activos, la falta de claridad en las metas del sector financiero representa una brecha que debe abordarse. La investigación subraya la importancia de redirigir esfuerzos hacia la desarticulación de las finanzas criminales.

Finalmente, es necesario resaltar el sacrificio y la valentía de los soldados involucrados en la guerra contra las drogas. Aunque las estrategias implementadas han tenido éxito en muchos aspectos, es imperativo reconocer que esta lucha ha sido costosa. La memoria de quienes han perdido la vida en este conflicto merece un compromiso continuo para mejorar y asegurar el éxito en la batalla contra el narcotráfico, una lucha que ha tenido un alto costo para la humanidad.

## Referencias

- Acosta, L. (2020). *Colombia must restart aerial fumigation to fight drug trafficking, defense minister says*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/world/colombia-must-restart-aerial-fumigation-to-fight-drug-trafficking-defense-minis-idUSKBN2890H0/>
- Ávalos, H. S., Papadovassilakis, A., y Dittmar, V. (2024, septiembre 2). *GameChangers 2020: El resurgimiento de la autopista de la cocaína en Centroamérica*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/noticias/resurgimiento-autopista-cocaina-centroamerica/>
- Bagley, B. M., y Rosen, J. D. (2015). *Drug trafficking, organized crime, and violence in the Americas today*. University Press of Florida.

- Barber, C. (2016, junio 29). *Public enemy number one: A pragmatic approach to America's drug problem*. Nixon Foundation. <https://www.nixonfoundation.org/2016/06/26404/>
- Clausewitz, K. (1989). *On war*. Princeton University Press.
- Center for Strategic & International Studies. (2018). *Venezuela as a narco state*. <https://www.csis.org/events/venezuela-narco-state>
- Davenport, A. C. (2020). Lessons from maritime narcotics interdiction: Interdiction in the maritime source, transit, and arrival zones of the Western Hemisphere. En *Maritime Security: Counter-terrorism lessons from maritime piracy and narcotics interdiction* (pp. 3-28). <https://doi.org/10.3233/nhsdp200049>
- Derecho Internacional Público [dipublico.org]. (2012, octubre 27). *Convenio internacional sobre el opio. La Haya, 23 de enero de 1912*. Derecho Internacional Público. <https://www.dipublico.org/9991/convenio-internacional-sobre-el-opio-la-haya-23-de-enero-de-1912/>
- Diálogo Américas. (2021, April 13). Nearly 24 percent of global cocaine production passes through Venezuela. <https://dialogo-americas.com/articles/nearly-24-percent-of-global-cocaine-production-passes-through-venezuela/>
- Dirección de Defensa Aérea y Antimisil Fuerza Aérea Colombiana. (2023). *Estrategia ZEUS*.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- García, V. (2014). Del Plan Dignidad a la Iniciativa Mérida: La "guerra contra las drogas" y las relaciones Estados Unidos-América Latina. En *Gobernabilidad y seguridad en América Latina: Desafíos del sector defensa*. Instituto de Estudios Avanzados, Universidad de Santiago de Chile. [https://www.academia.edu/12015195/Del\\_Plan\\_Dignidad\\_a\\_la\\_Iniciativa\\_Mérida\\_La\\_guerra\\_contra\\_las\\_drogas\\_y\\_las\\_relaciones\\_Estados\\_Unidos\\_América\\_Latina\\_Libro\\_Gobernabilidad\\_y\\_Seguridad\\_en\\_América\\_Latina\\_Desafíos\\_del\\_sector\\_Defensa](https://www.academia.edu/12015195/Del_Plan_Dignidad_a_la_Iniciativa_Mérida_La_guerra_contra_las_drogas_y_las_relaciones_Estados_Unidos_América_Latina_Libro_Gobernabilidad_y_Seguridad_en_América_Latina_Desafíos_del_sector_Defensa)
- Global Americans. (2018, abril 17). *An improved strategy to fight drug trafficking, organized crime and corruption in the hemisphere*. <https://theglobalamericans.org/reports/improved-strategy-fight-drug-trafficking-organized-crime-corruption-hemisphere/>
- Gray, C. (s.f.). *The future of strategy*. En Wiley.com. John Wiley & Sons Ltd. <https://www.wiley.com/en-us/The+Future+of+Strategy-p-9780745687971>
- Harding, E. (1992). *Colombia: U.S. cooperates in search for Pablo Escobar*. <https://digitalrepository.unm.edu/notisur/19862>
- Hernández, C., y Bledsoe, R. (2023). *Building barriers and bridges: The need for international cooperation to counter the Caribbean-Europe drug trade*. Center for Strategic & International Studies. <https://www.csis.org/analysis/building-barriers-and-bridges-need-international-cooperation-counter-caribbean-europe-drug>
- Huskinson, D. C. (2005). The Air Bridge Denial Program and the shutdown of civil aircraft under international law. *The Air Force Law Review*, 56(109).
- Murillo Zamora, C. (2017). *La seguridad centroamericana y el Tratado Marco de Seguridad Democrática*. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 11(22), 61-73. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.209>
- Nayar, J. (2020, diciembre 9). *Aerial fumigation in Colombia: The bad and the ugly*. Harvard International Review. <https://hir.harvard.edu/aerial-fumigation-in-colombia-the-bad-and-the-ugly/>
- Posen, B., y Ross, A. (1996). Competing visions for U.S. grand strategy. *International Security*, 21(3), 5-53. <https://www.comw.org/pda/14dec/fulltext/97posen.pdf>
- Seelke, C. R., y Wyler, L. S. (2011). *Latin America and the Caribbean: Illicit drug trafficking*.



- The Coca-Cola Company. (2010, febrero 9). *The Coca-Cola company reports 2009 fourth quarter and full year results*. <https://investors.coca-colacompany.com/news-events/press-releases/detail/472/the-coca-cola-company-reports-2009-fourth-quarter-and-full>
- UNODC. (s.f.). *Main countries identified as source and transit of cocaine shipments, as described by reported seizures, 2016-2020*.
- UNODC. (2001). *Tendencias mundiales de las drogas ilícitas 2001*. [https://www.unodc.org/documents/archive/report\\_2001-06-26\\_1\\_es/cons\\_cocaine.pdf](https://www.unodc.org/documents/archive/report_2001-06-26_1_es/cons_cocaine.pdf)
- UNODC. (2022). *Informe mundial sobre las drogas 2022*.
- UNODC. (s.f.). *Transnational organized crime: The globalized illegal economy*. <https://www.unodc.org/toc/en/crimes/organized-crime.html>
- U.S. Department of Homeland Security. (2020). *Counter drug operations*. [https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/uscg\\_-\\_counter-drug\\_operations.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/uscg_-_counter-drug_operations.pdf)
- U.S. GAO. (1994). *Drug control: U.S. drug interdiction issues in Latin America*. <https://www.gao.gov/products/t-nsiad-95-32>
- U.S. SOUTH COMMAND. (2010). *Precision targeting: A USSOUTHCOM perspective*. [https://ndiastorage.blob.core.usgovcloudapi.net/ndia/2011/PSA\\_AnnualReview/Day2Droz.pdf](https://ndiastorage.blob.core.usgovcloudapi.net/ndia/2011/PSA_AnnualReview/Day2Droz.pdf)
- Vulliamy, E. (2011, April 2). *How a big US bank laundered billions from Mexico's murderous drug gangs*. The Observer. <https://www.theguardian.com/world/2011/apr/03/us-bank-mexico-drug-gangs>
- World Bank. (s.f.). *World Bank Open Data*. Recuperado el 4 de noviembre, 2023, de <https://data.worldbank.org>
- World Justice Project. (2023). *WJP Rule of Law Index*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2023>

# Análisis del control del espacio aéreo frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea entre los años 2003 y 2023 en el ámbito de la guerra híbrida<sup>1</sup>

Teniente Coronel FAC Miguel Ángel Pedraza Barrantes

## Resumen

El control del espacio aéreo en el Caribe colombiano representa un reto en el ejercicio de autoridad que la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) ha asumido y cumplido mediante el entrenamiento de su recurso humano, el desarrollo de normativas nacionales y la creación de acuerdos internacionales, así como la incorporación de tecnología para ejercer el poder aéreo en el espacio aéreo nacional. Por consiguiente, se destaca la importancia de analizar el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico en esa zona entre los años 2003 y 2023, en el contexto de la Guerra Híbrida (GH).

En ese sentido, el artículo presenta el fenómeno del narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano, lo que permite entender la alta atención que se presta a este espacio aéreo, donde la FAC ejerce el control para mantener alejada de las fronteras nacionales la ruta de narcotráfico conocida como el Corredor Caribe. Asimismo, se ofrece una descripción detallada del narcotráfico en el periodo comprendido entre los años 2003 y 2023, intervalo seleccionado por ser el tiempo en que la FAC ha implementado estrategias innovadoras y efectivas para el control del espacio aéreo en el Caribe, como el acuerdo *Air Bridge Denial* (ABD) y la operación Zeus.

Finalmente, se presenta un análisis y valoración de riesgo de violaciones al espacio aéreo del Caribe colombiano en la actualidad y a mediano plazo (cinco años), por parte de aeronaves involucradas en actividades de narcotráfico. De esta manera, se concluye que la FAC necesita, con urgencia, atender la proximidad del fin de la vida útil de sus aeronaves de superioridad aérea y/o sus aeronaves de ataque ligero a reacción, para mantener un poder aéreo efectivo y creíble que le permita continuar, a mediano plazo, ejerciendo con éxito la soberanía nacional en el espacio aéreo del Caribe colombiano.

**Palabras claves:** espacio aéreo, narcotráfico, Corredor Caribe, aeronave interceptora, ABD.

1 El presente artículo de investigación es presentado como opción de grado del Programa de Gestión Estratégica del Poder Marítimo de la Nación, producto del resultado del proyecto aprobado por el comité de investigación, vinculado al grupo de investigación respectivo, inscrito en Minciencias.



## Introducción

En el 2003, el Estado colombiano firmó el acuerdo *Air Bridge Denial* (ABD), con el cual se establecieron compromisos y tareas entre el Gobierno de los Estados Unidos de América y la República de Colombia en lucha y control del narcotráfico aéreo y marítimo en el Caribe (USDS, 2023). La Fuerza Aérea Colombiana (FAC) asumió la responsabilidad de implementar las medidas relacionadas con el control del narcotráfico aéreo contempladas en dicho acuerdo.

De este modo, la FAC inició un proceso de transformación que incluyó el entrenamiento del personal para cumplir con el acuerdo ABD bajo altos estándares de calidad, la adquisición y mejora de equipos tecnológicos para la vigilancia y el control del espacio aéreo, y el desarrollo de procedimientos específicos para las aeronaves que actuarían como interceptores de vuelos ilegales en el área delimitada por el acuerdo. Además, el gobierno de los Estados Unidos proporcionó recursos económicos para apoyar el convenio y ofreció capacitación a las tripulaciones y al personal de Defensa Aérea (DA) de la FAC.

Desde sus inicios, el desarrollo del acuerdo ha mostrado resultados favorables, especialmente en la reducción del narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano y en la presión ejercida sobre los actores ilegales para modificar sus rutas de tráfico. Como resultado, la FAC ha mantenido su estrategia a lo largo del tiempo, involucrando también a las autoridades estatales de otros países del Caribe en la lucha contra el narcotráfico en esta región. Ahora bien, la tarea de mantener la capacidad de control del espacio aéreo del Caribe colombiano enfrenta el desafío de evitar que los grupos ilegales vuelvan a utilizar este espacio como lo hacían antes de 2003.

Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo general analizar el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico en ese sector entre los años 2003 y 2023, en el ámbito de la Guerra Híbrida (GH). A partir de este objetivo, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo fortalecer las medidas que tiene Colombia para la protección del espacio aéreo en el Caribe?

Para alcanzar el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos: i) contextualizar el fenómeno del narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano; ii) caracterizar dicho fenómeno en el Caribe colombiano entre los años 2003 y 2023, en el ámbito de la GH; y iii) analizar el riesgo de violaciones al espacio aéreo del Caribe colombiano, por parte de aeronaves dedicadas al narcotráfico, en el mediano plazo.

Con el propósito de cumplir con los objetivos mencionados, se llevó a cabo una investigación con enfoque cualitativo y alcance descriptivo. En consecuencia, se contextualizó el fenómeno del narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano, buscando sus características durante el periodo específico 2003-2023, y se elaboró una matriz

de valoración de riesgo de violaciones al espacio aéreo del Caribe colombiano por parte de aeronaves involucradas en actividades de narcotráfico. Para ello, se revisaron estudios que analizan el narcotráfico aéreo en esta región, encontrando una proximidad epistemológica que sirvió como referencia para la línea de investigación seguida.

La pertinencia de esta investigación radica en la importancia de garantizar un control efectivo del espacio aéreo del Caribe colombiano frente a las amenazas actuales y futuras. En consecuencia, la identificación del riesgo de violaciones al espacio aéreo por parte de aeronaves dedicadas al narcotráfico permite crear alertas y proponer acciones que reduzcan la probabilidad y severidad de dichas violaciones.

### Metodología de la investigación

Con el propósito de analizar el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico en esta zona entre los años 2003 y 2023, en el ámbito de la Guerra Híbrida (GH), se planteó una investigación con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y corte transversal. El diseño metodológico fue elegido considerando las particularidades de la investigación, alineándose con el objetivo general y los objetivos específicos. El estudio se enmarca en la línea de GH de la Academia Naval de Estudios Estratégicos y realiza aportes significativos al área de operaciones aéreas.

229

Como instrumentos de recolección y análisis de la información, se emplearon entrevistas semiestructuradas, una matriz de revisión documental y una matriz de riesgo. Las entrevistas estuvieron orientadas a establecer contacto y recolectar información de expertos en DA de la FAC y de expertos en el fenómeno del narcotráfico en Colombia. De esta manera, se obtuvo información espontánea y abierta, con la posibilidad de profundizar en el tema de interés (Bernal, 2010). Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico denominada 'bola de nieve', en la cual un entrevistado refiere a otro contacto, y así sucesivamente (Morone, 2013).

Para el análisis documental, se diseñó una matriz que incluyó tanto material impreso como fuentes en internet, relacionadas con la DA y el narcotráfico en Colombia. El propósito de esta matriz fue contrastar y complementar la información obtenida (Bernal, 2010). Asimismo, para el análisis de riesgo se empleó la matriz de valoración cualitativa propuesta por la norma ISO 31000.

En la elaboración de las entrevistas semiestructuradas, se construyó una matriz de conceptualización, en la cual se identificaron las principales categorías conceptuales asociadas a cada objetivo específico, así como las herramientas de recolección y análisis de datos, como se muestra en la tabla 1. Posteriormente, se elaboró un banco de preguntas orientado a recolectar información relacionada con cada objetivo. La entrevista se fundamentó en un cuadro de triple entrada para la construcción de los instrumentos (Ramírez, 2007).



**Tabla 1.** Matriz de operacionalización: análisis del control del espacio aéreo en el Caribe colombiano, frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea entre los años 2003 y 2023 en el ámbito de la Guerra Híbrida

Objetivos específicos	Categoría	Herramientas de recolección	Herramientas de análisis
Contextualizar los antecedentes que dieron origen al fenómeno del narcotráfico vía aérea en el sector Caribe colombiano.	Narcotráfico	Revisión documental	Matriz de revisión documental
Caracterizar el fenómeno del narcotráfico vía aérea en el sector Caribe colombiano entre los años 2003 y 2023.	Rutas aéreas del narcotráfico	Revisión documental Entrevista semiestructurada	Matriz de revisión documental / Triangulación de la información
Analizar el riesgo de violaciones al espacio aéreo del Caribe colombiano, por parte de aeronaves que ejercen actividades de narcotráfico vía aérea, en el mediano plazo.	Medidas de control	Entrevista semiestructurada	Triangulación de la información Matriz de valoración de riesgo (cualitativa)

Fuente: elaboración propia, a partir de los objetivos propuestos en la investigación de Pedraza (2023).

Una vez recolectada la información, se llevó a cabo un análisis cualitativo, con el objetivo de garantizar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos y los resultados de la investigación. De manera general, “se efectuó una recolección y análisis de información, revisión de resultados y conclusiones, a partir del examen de hechos, desarrollando una teoría coherente para representar lo que se observa” (Sampieri, 2014, p. 36).

### Contextualización del fenómeno del narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano

El narcotráfico vía aérea consiste en la actividad ilícita de transporte de drogas utilizando aeronaves, infraestructura aeronáutica, espacios aéreos y personal relacionado con la aviación (García, 2021). Hablar de esta modalidad es referirse a una de las formas más preocupantes de tráfico ilegal de drogas, ya que el uso de la aviación plantea importantes retos para los Estados que enfrentan esta amenaza. Lo anterior se debe a las dificultades para contrarrestar las ventajas típicas del transporte aéreo, que en este caso se ponen al servicio de la ilegalidad: velocidad, largo alcance, capacidad de carga eficiente y reducida logística.

En los últimos años, Estados, organizaciones y personas han invertido tiempo y recursos en el análisis del fenómeno del narcotráfico por vía aérea, principalmente debido a la

evolución que ha tenido esta actividad y a la amenaza que representa para la estabilidad política e institucional, e incluso para la salud de las sociedades (Barrero, 2020). Los estudios realizados varían según el país u organización que los lidera, considerando aspectos como el enfoque, las modalidades de narcotráfico aéreo más relevantes, los impactos, la legislación y las medidas de control, entre otros.

Colombia es el país que más ha contribuido a la investigación del fenómeno del narcotráfico aéreo mundialmente. Dentro de la selección documental realizada, se encontró que Colombia ha participado en el 61 % de las investigaciones. Asimismo, cabe destacar que las instituciones militares de educación han sido los principales centros de investigación en este campo, con aproximadamente el 30 % de los estudios disponibles. Es importante señalar que el interés por investigar este fenómeno ha aumentado significativamente desde el 2000, con alrededor de 20 documentos mundialmente que analizan esta problemática, su incidencia en las sociedades y los cursos de acción frente a los retos que esta actividad plantea para los Estados.

Además de los estudios realizados en Colombia, internacionalmente se han encontrado documentos relacionados con el tema que reflejan el interés en países como Estados Unidos, Brasil, Ecuador, México, España y Argentina. Se evidencia, entonces, una relación directa entre el interés de estudio y la actividad del narcotráfico en los países mencionados.

### ***La Guerra Híbrida***

La Guerra Híbrida (GH) fue definida con el objetivo de explicar la combinación de diversas tácticas y métodos empleados en una confrontación bélica. Este tipo de guerra busca desestabilizar a un Estado u oponente utilizando elementos políticos, militares, económicos e informativos (Colom, 2018). En síntesis, al hablar de GH es común encontrar asimetría entre los oponentes, lo que lleva a la adopción de formas de lucha no convencionales. En el caso colombiano, ha sido recurrente identificar el narcotráfico como uno de los principales elementos que financian el conflicto interno.

### ***El narcotráfico vía aérea***

El narcotráfico aéreo utiliza diversos métodos para delinquir, buscando eludir las medidas de seguridad y control implementadas por los Estados. En ese sentido, los esfuerzos de las autoridades encargadas de combatir este ilícito (al menos en Colombia) se centran en dos modalidades principales, que se describen a continuación:

- **Narcotráfico aéreo mediante el uso de aeronaves privadas:** en este caso, es común que la actividad se realice con aeronaves robadas o incluso alquiladas, lo que permite a los grupos ilegales transportar grandes cantidades de droga en poco



tiempo y a largas distancias. Además, las características de estas aeronaves suelen permitirles despegar y aterrizar en pistas alejadas de las grandes ciudades, donde el control por parte de las autoridades es limitado. También se utilizan pistas clandestinas creadas específicamente para este fin ilegal.

- **Narcotráfico aéreo mediante el uso de aeronaves comerciales:** esta modalidad ilegal se basa en el uso de vuelos comerciales operados por aerolíneas, ocultando la droga en la carga de la aeronave, en el equipaje de los pasajeros o incluso en el cuerpo de estos (mulas) (García, 2021). Generalmente, se utiliza el camuflaje de la carga para evitar su detección por parte de las autoridades, y en muchos casos se recurre a la corrupción de quienes están encargados de los controles de seguridad en los aeropuertos.

Con base en la identificación de estas modalidades, la mayoría de los Estados han implementado estrategias para la detección, control y combate de este delito. Así, se han planificado medidas legales que penalizan el narcotráfico y actividades conexas; medidas tecnológicas que permiten la detección, identificación y seguimiento de estas actividades; y medidas operativas que se centran en la acción directa mediante el uso de la fuerza (Cancillería, 2015).

En el marco de la presente investigación, es de vital interés el análisis del narcotráfico vía aérea mediante el uso de aeronaves privadas, debido a su estrecha conexión con el fenómeno de la GH (Vargas *et al.*, 2018). En efecto, se identifican serias relaciones que se resumen en: i) el narcotráfico vía aérea como fuente de financiación de grupos terroristas, grupos ilegales y otros actores del conflicto; ii) el narcotráfico como elemento corruptor de funcionarios estatales, debilitando la institucionalidad; y iii) el narcotráfico como generador de violencia, debido a la lucha por el control de territorios y rutas ilegales.

### ***Rutas de narcotráfico aéreo en Colombia mediante el uso de aeronaves privadas***

En Colombia, las rutas de narcotráfico vía aérea mediante aeronaves privadas han sido históricamente cambiantes, como resultado del control efectivo ejercido por las fuerzas del Estado sobre este delito (FAC, 2013). Sin embargo, algunas rutas han presentado variaciones menores, lo que permite identificarlas como rutas aéreas constantes para el transporte de drogas. Entre estas se encuentran:

- La ruta hacia Centroamérica y Norteamérica, sobrevolando aguas internacionales y, eventualmente, patrimoniales del Caribe colombiano, conocida como el Corredor Caribe.
- La ruta hacia Centroamérica y Norteamérica, sobrevolando aguas territoriales, patrimoniales e internacionales del Pacífico colombiano, conocida como el Corredor Pacífico.

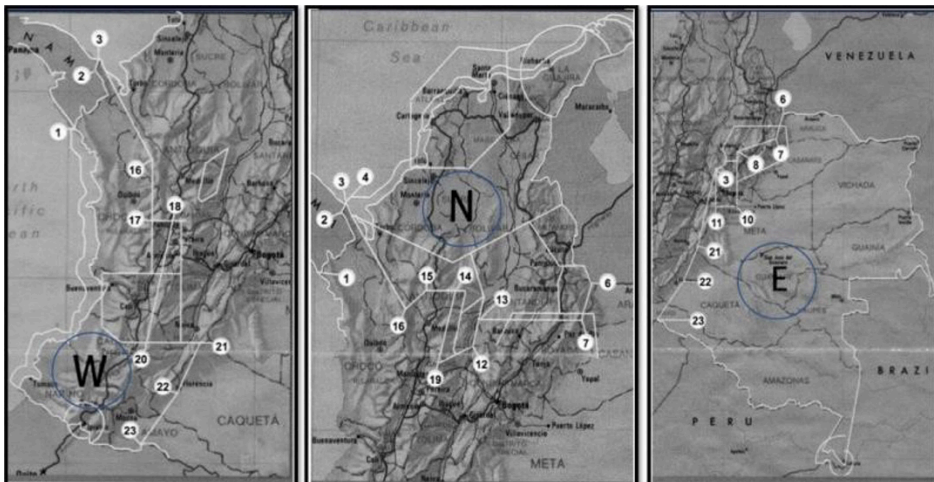
- Las rutas de narcotráfico aéreo internas, utilizadas para el transporte de drogas dentro del territorio nacional.

### *Zonas Especiales de Control Aéreo (ZECA) en Colombia*

Las Zonas Especiales de Control Aéreo (ZECA) son áreas del espacio aéreo colombiano definidas por la FAC y la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC), donde existe sospecha razonable de actividad ilícita relacionada con el narcotráfico por vía aérea. En estas zonas, la FAC aplica procedimientos de interceptación dirigidos a aeronaves que presuntamente violen el espacio aéreo. Actualmente, en Colombia están definidas tres ZECA y una No ZECA:

- **ZECA N:** corresponde al espacio aéreo al norte del país.
- **ZECA W:** corresponde al espacio aéreo del Valle del Cauca y al occidente de la cordillera Occidental.
- **ZECA E:** corresponde al espacio aéreo al oriente y sur del país.
- **No ZECA:** corresponde a la región central del país (UAEAC, 2011).

**Figura 1.** ZECA Colombia



Fuente: UAEAC (2011).



## Control del espacio aéreo en el Caribe colombiano

La responsabilidad de Colombia en el control del espacio aéreo en el Caribe está estrechamente relacionada con la determinación de sus aguas jurisdiccionales. Esto se debe a las disposiciones del Convenio sobre Aviación Civil Internacional de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), expuestas en los artículos 1 y 2:

Los Estados contratantes reconocen que todo Estado tiene soberanía plena y exclusiva en el espacio aéreo situado sobre su territorio (...) Se consideran como territorio de un Estado las áreas terrestres y las aguas territoriales adyacentes a ellas, que se encuentren bajo la soberanía, dominio, protección y mandato de dicho Estado. (OACI, 1944).

De esta manera, se entiende que el espacio aéreo del Caribe colombiano es aquel que se proyecta sobre las aguas jurisdiccionales que Colombia posee en el mar Caribe. En ese sentido, la publicación del mapa oficial del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) permite identificar los límites fronterizos de Colombia en dicho mar, determinando un área aproximada de 532.162 km<sup>2</sup> (Invemar, 2015). Esto, sin embargo, tiene en cuenta que Colombia aún no acepta el fallo proferido por la Corte Internacional de Justicia (CIJ) del 2012, en el que se asignaron aproximadamente 75.000 km<sup>2</sup> de mar a Nicaragua. Esta situación está expresada en la delimitación marítima Colombia-Nicaragua, publicada en la página web de la Cancillería de Colombia (Cancillería, 2023).

Para entender la operación de la FAC en el espacio aéreo del Caribe colombiano, es relevante aclarar que las aguas jurisdiccionales de Colombia están compuestas por: i) **mar territorial**, entendido como la extensión de 12 millas náuticas, medidas desde la costa de un Estado hacia adentro del mar adyacente (Cancillería, 2023); y ii) **mar patrimonial**, conocido como zona económica exclusiva, que se extiende mar adentro hasta 200 millas náuticas desde la línea del mar territorial (Nelson, 2008). En efecto, Colombia ejerce control, soberanía y defensa sobre la totalidad del área que comprende el espacio aéreo ubicado sobre el mar territorial (en este espacio no se permiten sobrevuelos sin autorización del Estado). En el caso del espacio aéreo ubicado sobre el mar patrimonial, Colombia ejerce control del espacio aéreo y soberanía sobre los recursos de este sector (las aeronaves civiles internacionales tienen libertad de sobrevuelo). En resumen, para efectos de control del espacio aéreo, la FAC denomina Trazas Sospechosas Territoriales (TST) a todos los vuelos con perfil ilícito que sobrevuelan el mar territorial o el territorio nacional, y Trazas Sospechosas Patrimoniales (TSP) a los vuelos con perfil ilícito que sobrevuelan el mar patrimonial.



## El fenómeno del narcotráfico vía aérea en el Caribe colombiano entre 2003 - 2023

El 2002 finalizó con 102.000 hectáreas de coca sembradas en Colombia, lo que convirtió al país en el principal productor de coca en Suramérica (ONU, 2003). Para inicios de 2003, la actividad ilícita del narcotráfico en el espacio aéreo del Caribe colombiano amenazaba la soberanía del país con frecuentes violaciones de dicho espacio. De hecho, la FAC estimaba que el 20 % de la producción de cocaína se transportaba por vía aérea (Hernández, 2021). Cabe señalar que la ruta preferida por los narcotraficantes era el Corredor Caribe, por el cual cruzaron 680 vuelos ilegales en 2002, muchos de estos atravesando el espacio aéreo ubicado en la zona territorial colombiana.

Esta situación preocupaba al gobierno de los Estados Unidos, ya que gran parte de la droga transportada a través del Corredor Caribe tenía como destino su territorio. En respuesta, los gobiernos de Colombia y Estados Unidos crearon y suscribieron el acuerdo *Air Bridge Denial* (ABD), cuyo objetivo principal es suprimir el tráfico aéreo ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas en Colombia y en la región del Caribe (USDS, 2023).

Así, de manera general, el ABD comprometió al gobierno de Colombia a proporcionar recursos, personal entrenado y especializado para el cumplimiento de las operaciones de interdicción aérea, garantizando el respeto de los derechos humanos. Por su parte, el gobierno de Estados Unidos se comprometió a aportar recursos económicos e información de inteligencia para complementar las operaciones aéreas. En efecto, la FAC fue designada como la entidad encargada de la implementación y ejecución del ABD para suprimir el tráfico ilícito aéreo de drogas.

En cumplimiento del acuerdo ABD, la FAC ejerce el control del espacio aéreo y la defensa de la soberanía nacional mediante la estrategia Zeus, implementada en el Caribe (FAC, 2023). Esta estrategia consiste en la disposición de medios de vigilancia, identificación y neutralización de amenazas que, integrados, permiten el “desarrollo de misiones típicas de la FAC, como patrullas aéreas de combate, reconocimiento naval y operaciones aire-mar” (FAC, 2023). El control del espacio aéreo en el Caribe colombiano es de tal importancia que incluso involucra el despliegue de aeronaves de superioridad aérea KFIR, entre otras (FAC, 2023).

**Figura 3.** Escudo estrategia Zeus

Fuente: FAC (2013).

La estrategia Zeus tiene como objetivos específicos para el cumplimiento del acuerdo ABD los siguientes: i) negar el uso del espacio aéreo sobre el territorio nacional y el mar territorial a las aeronaves que vuelan con fines ilícitos, y ii) disuadir el uso del espacio aéreo para actividades ilegales.

237

En efecto, la FAC ha desplegado un amplio dispositivo de personal, aeronaves y radares para desarrollar las siguientes actividades de carácter operacional, que forman parte del acuerdo *Air Bridge Denial* y se ejecutan conforme al nivel de amenaza a la soberanía y seguridad nacional, respetando la normatividad nacional e internacional de aviación civil y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos:

- **Detección, clasificación e identificación de aeronaves sospechosas de realizar actividades de narcotráfico:** a través del Sistema de Defensa Aérea Nacional, la FAC identifica aeronaves que despegan desde pistas o vuelan en espacios aéreos de interés (Trazas de Interés), en los cuales se tiene información sobre actividades de narcotráfico vía aérea. Esto, con el fin de determinar si la aeronave sigue un plan de vuelo legal o no.
- **Monitoreo de aeronaves sospechosas de realizar actividades de narcotráfico:** una aeronave clasificada como Traza de Interés debe ser rastreada y monitoreada mediante medios tecnológicos. El objetivo de esta actividad es identificar la aeronave; si no es posible su identificación, se clasifica como sospechosa.
- **Intercepción de aeronaves sospechosas de realizar actividades de narcotráfico:** esta actividad se conoce como Fase I. Si el monitoreo no logra identificar satisfactoriamente la aeronave sospechosa, se inicia la identificación mediante una aeronave de la FAC, que actúa como interceptora. Esta aeronave intenta comuni-



carse por radio con la aeronave sospechosa (en adelante, aeronave interceptada). Si los intentos de comunicación e identificación por radio son infructuosos, la Fase I incluye el acercamiento a la aeronave interceptada para efectuar señales visuales y tratar de identificar al piloto y la aeronave. En suma, la Fase I se basa en la disuasión, buscando que la aeronave interceptada desista de su propósito, ya que la aeronave interceptora tiene la capacidad de imponer pérdidas mayores a las ganancias potenciales del objetivo inicial (FAC, 2020).

- **Utilización de disparos de advertencia:** conocida como Fase II, esta consiste en el uso de la fuerza sin afectar la integridad de la aeronave interceptada. El objetivo es ejercer presión a través de la coerción, es decir, el “uso activo y controlado de la fuerza para lograr un cambio de actitud en el enemigo o para que adopte un curso de acción diferente a su plan inicial” (FAC, 2020, pp. 2-8). En esta fase, la aeronave interceptora realiza disparos sin impactar la aeronave interceptada, mostrando al piloto la necesidad de identificarse y seguir las instrucciones de la FAC, además de advertirle la posibilidad del uso de la fuerza. Es importante destacar que la Fase II requiere análisis y autorización del comandante de la FAC.
- **Disparos contra una aeronave interceptada en el aire:** esta es la última fase de una interceptación aérea y se llega a esta situación si la aeronave interceptada no atiende las solicitudes de identificación de la FAC, no responde a los llamados por radio ni sigue las instrucciones visuales, no reacciona ante los disparos de advertencia, y continúa con la intención de violar el espacio aéreo, la soberanía y la seguridad nacional de Colombia. Conocida como Fase III, esta consiste en el uso de la fuerza como último recurso para proteger la seguridad nacional. Si el comandante de la FAC autoriza el uso de las armas contra la aeronave interceptada, se siguen los procedimientos establecidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y el acuerdo ABD, empleando el mínimo de fuego necesario para persuadir el aterrizaje de la aeronave (OACI, 2002).
- **Identificación visual (*Visual Identification, VID*):** aunque el VID no está específicamente descrito en el acuerdo ABD, es una maniobra recurrente en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano. El VID es parte del monitoreo de aeronaves sospechosas de realizar actividades de narcotráfico, y consiste en la interceptación de una aeronave que se encuentra en el espacio aéreo colombiano (territorial o patrimonial) con el único propósito de identificarla. El VID no necesariamente desencadena fases de interceptación; en la mayoría de los casos, un VID en el Corredor Caribe permite la recolección de información de inteligencia que se comparte con Estados Unidos y otros países del Caribe que participan en la estrategia Zeus, con el fin de alertar a las autoridades policiales y militares sobre un posible vuelo ilegal de narcotráfico.

En suma, la estrategia Zeus ha brindado a la FAC un éxito notable en la lucha contra el narcotráfico, convirtiéndola en un referente para los países de la región. Así, el cumplimiento del acuerdo ABD a través de Zeus permite identificar tres periodos desde su inicio. En cada uno de estos periodos se pueden destacar hechos específicos que han llevado a los grupos al margen de la ley, dedicados al narcotráfico aéreo en el Caribe, a modificar su modo de operación, alejándose de las fronteras colombianas. Esto ha resultado en el efectivo control del espacio aéreo en el Caribe colombiano (territorial y patrimonial) por parte de la FAC.

### *Periodo 2003-2008: la puesta en marcha del acuerdo ABD*

Este periodo se caracterizó por la rápida adaptación al nuevo modo de operación de la FAC en el espacio aéreo del Caribe colombiano. Se implementaron diversos elementos:

- **Tecnológicos:** radares de vigilancia y aeronaves de reacción ante violaciones del espacio aéreo.
- **Logísticos:** capacidad de soporte para las operaciones aéreas y nuevas bases de lanzamiento para las aeronaves involucradas.
- **Humanos:** tripulaciones, personal de comando y control, y personal técnico, todos con un alto nivel de entrenamiento.

Los resultados de la implementación efectiva del convenio fueron casi inmediatos. De hecho, entre 2003 y 2008 se registró una reducción del 93 % en los vuelos que utilizaban el espacio aéreo sobre el territorio o el mar territorial colombiano para actividades de narcotráfico aéreo. Hasta ese momento, los vuelos ilegales atravesaban el espacio aéreo de Colombia sin restricciones.





Figura 4. Rutas de narcotráfico vía aérea en el Caribe colombiano 2003



Fuente: elaboración propia a partir de mapa esquemático de la República de Colombia (CCO, 2023).

### Año 2008, el nuevo Corredor Caribe

Como resultado de la efectiva implementación del acuerdo ABD, durante 2008 la FAC identificó un cambio en la actividad ilícita del narcotráfico vía aérea en el Caribe. Este cambio se produjo mediante la modificación de rutas, trasladando la actividad ilícita fuera de las fronteras colombianas. Así, se identificó lo que hoy se conoce como el Corredor Caribe, una ruta aérea que se inicia en territorio venezolano y cruza el mar Caribe hacia Centroamérica. El efecto, más que disuasivo, generado por la FAC, obligó a los grupos ilegales dedicados al narcotráfico a evitar sobrevolar el territorio y el mar territorial colombiano.

Figura 5 Corredor Caribe 2023



Fuente: elaboración propia a partir de mapa esquemático de la República de Colombia (CCO, 2023).

**2008-2023: consolidación del control total del espacio aéreo en el Caribe colombiano**

Entre 2008 y 2023, se continuó reduciendo el número de vuelos que utilizaban el espacio aéreo sobre el territorio o el mar territorial colombiano para actividades de narcotráfico aéreo, alcanzando una disminución del 99 % en comparación con 2003 (inicio del acuerdo ABD). A medida que los grupos ilegales volaban cada vez más lejos de la frontera colombiana (sobre el mar patrimonial), la estrategia de realizar VID (Identificación Visual) a todos los vuelos razonablemente sospechosos de estar involucrados en



actividades ilícitas, y compartir la información obtenida (ruta, descripción de la aeronave ilegal, tiempos estimados de llegada a posibles destinos, entre otros.) con los países del Caribe, resultó en un aumento significativo de incautaciones de narcóticos en países de Centroamérica y el Caribe, afectando directamente la cadena del narcotráfico.

Es importante destacar que la FAC ha alcanzado una efectividad superior al 60 % en los VID realizados en el espacio aéreo patrimonial del Caribe colombiano, lo que significa que 6 de cada 10 vuelos ilegales en ese espacio son identificados, fotografiados y reportados, a pesar de no sobrevolar territorio o mar territorial colombiano.

Por otro lado, a partir de 2019, la FAC comenzó a denominar estrategia Zeus a su operación de control del espacio aéreo en el Caribe colombiano. Cabe resaltar que, hasta la fecha de presentación de este artículo, la FAC no ha registrado ningún evento de violación del espacio aéreo sobre el territorio o el mar territorial del Caribe colombiano durante el año 2023.

### **Análisis de riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno de narcotráfico aéreo, en el mediano plazo**

242

El elevado nivel de control del espacio aéreo en el Caribe colombiano que ha alcanzado la FAC crea un sentimiento de confianza hacia la institución y la certeza del ejercicio de soberanía y seguridad nacional en dicho espacio. No obstante, es necesaria la gestión de riesgos para mantener un margen de seguridad en las actividades que se ejecutan (ISO, 2009). El control de márgenes de seguridad permite identificar elementos o situaciones que potencialmente podrían afectar a la FAC en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano. En este sentido, se utilizó como estándar para la identificación y evaluación de riesgos la norma ISO 31000, por ser un documento adaptable para el análisis en cualquier contexto organizacional.

Para el análisis de riesgos, es importante comprender que la materialización de eventos de violación del espacio aéreo implica la posibilidad de deterioro de la legitimidad, como resultado de la pérdida de control y soberanía sobre esa porción del Estado, desde la perspectiva de la actividad aeronáutica. Por tanto, es fundamental analizar el riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea, en el mediano plazo, para posteriormente evaluar los posibles impactos negativos y las formas de evitar su materialización.

La identificación de riesgos se realizó a partir del conocimiento de expertos en defensa aérea y en comando y control. De esta manera, fue posible determinar aquellos elementos o situaciones que podrían presentarse como resultado de violaciones al espacio aéreo en el Caribe colombiano. En resumen, la información recolectada permitió realizar el análisis del riesgo utilizando el juicio y criterio de expertos en la materia.

### ***Riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno de narcotráfico aéreo, en el mediano plazo***

Tomando en cuenta que el riesgo se define como la posibilidad de que un evento negativo ocurra, expresado en términos de probabilidad y severidad, se puede afirmar que, debido a la muy baja probabilidad de violaciones al espacio aéreo en el Caribe colombiano, el riesgo es bajo. Sin embargo, la investigación sugiere que el control ejercido por la FAC en el espacio aéreo de referencia se sustenta en: i) el entrenamiento de sus tripulaciones, ii) el mandato constitucional de protección de la soberanía y seguridad nacional, y iii) la disponibilidad de equipos tecnológicos que permiten la vigilancia y control de dicho espacio aéreo.

Así las cosas, es pertinente y responsable considerar que los siguientes aspectos sugieren que el riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe requiere una evaluación basada en la información disponible sobre la evolución de la FAC en el mediano y largo plazo. Esto permitirá anticiparse a eventos negativos que puedan desencadenar la pérdida de control en esa porción del espacio aéreo, lo que conllevaría a un aumento del narcotráfico vía aérea en los espacios sobre el territorio y el mar territorial del Caribe colombiano.

- **Vida útil de las aeronaves interceptoras de la FAC:** como es de conocimiento público, las aeronaves KFIR de la FAC alcanzarán su ciclo de vida útil en el mediano plazo (5-10 años). Esta situación es de especial relevancia, ya que el KFIR es una aeronave con la capacidad de interceptar casi cualquier tipo de aeronave que viole el espacio aéreo nacional, tanto en términos ofensivos como defensivos, preservando la soberanía y la seguridad nacional. Aunque la FAC cuenta con aeronaves de ataque ligero que también cumplen misiones de interdicción aérea, sus capacidades son limitadas frente a algunas aeronaves ilegales que vuelan a altas velocidades y altitudes. Además, estas aeronaves de ataque ligero también requieren atención para su reemplazo y actualización.
- **Nuevas tecnologías al servicio de grupos ilegales que ejercen actividades de narcotráfico aéreo en el Corredor Caribe:** tal como ocurrió en 2008, cuando los grupos ilegales adaptaron sus rutas de narcotráfico aéreo en el Caribe, hoy se observa una modificación de las técnicas para llevar a cabo esta actividad ilegal. Esto se manifiesta en el uso de aeronaves cada vez más veloces, con mayor autonomía (capacidad de permanecer más tiempo en el aire), mayor capacidad de carga y la posibilidad de volar a mayores altitudes. En consecuencia, el reto para la FAC de mantener a los narcotraficantes fuera del espacio aéreo nacional es cada vez mayor.
- **Vida útil de los equipos tecnológicos de vigilancia del espacio aéreo (radares):** en cuanto a los radares, la FAC cuenta con equipos actualizados a tecnología



del año 2000. Aunque estos radares han funcionado correctamente, vigilando el espacio aéreo del Caribe colombiano día y noche, es necesario tener en cuenta que la evolución de las aeronaves utilizadas por los narcotraficantes exige que estos equipos de vigilancia ofrezcan una mejor capacidad de observación en términos de distancia cubierta, altitudes y calidad de señal. Por lo tanto, es imprescindible una actualización constante para prevenir las amenazas y evitar afectaciones al país.

Para la valoración del riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea en el mediano plazo, y tomando como referencia la tabla de valoración cualitativa de la norma ISO 31000, el análisis de la información permitió identificar una probabilidad alta de materialización. Esto se debe a que, en el mediano plazo, se enfrenta a: i) la inexistencia o insuficiencia de aeronaves de superioridad aérea; ii) la necesidad de reemplazo de aeronaves de ataque ligero; y iii) la necesidad de reemplazo o actualización de equipos de vigilancia.

Por otro lado, la valoración de severidad de la materialización del riesgo se considera media. Esta evaluación se basa en el hecho de que, si se deteriora la soberanía y la seguridad nacional en el Caribe colombiano, tomando en cuenta solo el fenómeno del narcotráfico, los efectos a mediano plazo serían negativos. Esto se debe a que el Estado podría enfrentarse a una situación en la que la ausencia de medios para ejercer el control del espacio aéreo pondría en peligro los avances logrados por el acuerdo ABD a través de la estrategia Zeus, revirtiéndolos a niveles de violación del espacio aéreo similares a los observados en 2003.

**Tabla 2.** Mapa de calor, deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno de narcotráfico vía aérea, en el mediano plazo

		PROBABILIDAD		
		Bajo	Medio	Alto
SEVERIDAD	Alto			
	Medio			●
	Bajo			

Fuente: adaptado de ISO 31000.

*Nota.* La tabla 2 indica que la probabilidad de materialización del riesgo es alta y su severidad media. Valoración propia a partir de la norma ISO 31000.

## Conclusiones

Desde 1990, el narcotráfico vía aérea en el Caribe colombiano ha sido un problema recurrente debido a la ubicación estratégica de esta zona, que ofrece a los grupos ilegales dedicados a esta actividad la posibilidad de acceso y tránsito por lugares del Caribe y Centroamérica, facilitando el transporte hacia su destino final, lo cual en su mayoría es Norteamérica. Esta situación ha obligado a la FAC a establecer medidas especiales de vigilancia y control para mantener la soberanía y seguridad nacional en el espacio aéreo del Caribe colombiano.

El acuerdo ABD, firmado en 2003 entre Colombia y Estados Unidos, ha sido una estrategia altamente efectiva para el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano. El éxito de la implementación de este acuerdo es evidente en la reducción del 99 % de las violaciones del espacio aéreo sobre el territorio y el mar territorial colombiano hacia mediados de 2023. En efecto, Colombia se ha convertido en un referente positivo en la lucha contra el fenómeno del narcotráfico aéreo mediante la interdicción. Esto motivó el desarrollo de la Estrategia Zeus, que incluye la participación de autoridades de países del Caribe y Centroamérica en la lucha contra dicho fenómeno, siempre bajo el liderazgo de la FAC.

La FAC ha logrado un control efectivo del espacio aéreo en el Caribe colombiano, basado en legitimidad y en la construcción de un poder aéreo real y efectivo. En cuanto a la legitimidad, es importante destacar que el control del espacio aéreo entre 2003 y 2023 se ha fundamentado en el principio de disuasión. La FAC ha sido lo suficientemente contundente como para obligar a los grupos ilegales dedicados al narcotráfico aéreo a mover sus rutas fuera de las fronteras de Colombia. Esto se ha logrado con un estricto cumplimiento de los derechos humanos y prácticamente sin recurrir al uso de las armas.

El análisis de riesgo de deterioro en el control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico, en el mediano plazo, arrojó un nivel de riesgo alto. Esta situación es una alerta para el Estado colombiano. Si bien la FAC actualmente mantiene un control adecuado del espacio aéreo en el Caribe colombiano, la posible pérdida de capacidades aéreas en el mediano plazo podría llevar a la FAC a perder el efecto disuasivo que ha logrado en el Corredor Caribe, el cual se basa en un poder aéreo real, desplegable y aplicable. En ese sentido, el estudio concluye que, sin las herramientas necesarias para que la FAC continúe ejerciendo el control del espacio aéreo, es altamente probable que las rutas del narcotráfico vuelvan a utilizar el territorio y espacio aéreo colombiano en el mediano plazo, como sucedía antes del 2003.

Con el fin de afectar los actores estratégicos y de alto valor del sistema del narcotráfico, tal como se detalla en la Política Nacional de Drogas 2023-2033, Capítulo 4, Literal C, Primer punto: Mejoramiento de la Tecnología (Ministerio de Justicia, 2023), el Estado co-



lombiano necesita actualizar sus aeronaves de superioridad aérea y/o adquirir aviones de ataque ligero tipo JET. Estos equipos tecnológicos son barreras esenciales para contener la amenaza que representa el narcotráfico aéreo en el Caribe colombiano y, en general, en todo el territorio nacional.

## Referencias

- Barrero-Barrero, D. (2021). El narcotráfico en Colombia visto desde una cabina de vuelo. *La Guerra Contra Las Drogas En América Latina: Enfoques Regionales De Interdicción Aérea*, 131-178. <https://doi.org/10.18667/9789584296504.03>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Cancillería. (2015). *Estrategia de lucha contra el narcotráfico sector defensa*.
- Cancillería. (2023). *Delimitación Nicaragua*. <https://www.cancilleria.gov.co/politica/delimitacion-nicaragua>
- Comisión Colombiana del Océano. (2023, noviembre 1). *Mapa Esquemático de Colombia*. <https://cco.gov.co/mapa-esquematico.html>
- Colom, G. (2018). Guerras híbridas: Cuando el contexto lo es todo. *Revista Ejército Español*.
- Fuerza Aérea Colombiana. (2013). *Primera reunión de seguimiento de temas de interdicción aérea en el corredor Caribe 2013*.
- Fuerza Aérea Colombiana. (2020). *Manual-FAC-0-B-Público Doctrina Básica, Aérea, Espacial y Ciberespacial* (5ª ed.).
- Fuerza Aérea Colombiana. (2023, mayo 20). *Operación Zeus Azul adelantada en el Caribe colombiano*. <https://www.fac.mil.co/es/noticias/conozca-de-que-se-trata-la-operacion-zeus-azul-adelantada-en-el-caribe-colombiano>
- García Sigman, L. (2021). COVID-19 y los vuelos ilegales del narcotráfico en América Latina. *Debates Latinoamericanos*, 19(38). <https://revistas.rlcu.org.ar/index.php/Debates/article/view/535>
- Hernández, J. (2021). *Hacia un modelo estratégico de interdicción aérea aplicable en Latinoamérica*. Planeta.
- INVEMAR. (2015). *50 años de la investigación marina en Colombia*. <https://www.invemar.org.co/50-mar>
- International Standardization Organization. (2009). ISO 31000.
- Ministerio de Justicia. (2023). *Sembrando vida, desterramos al narcotráfico: Política Nacional de Drogas* (2023-2033).
- Morone, G. (2013). *Métodos y técnicas de la investigación*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37457451/metodologias\\_investigacion.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37457451/metodologias_investigacion.pdf)
- Nelson, L. (2008). The Patrimonial Sea. *International and Comparative Law Quarterly*, 22(4), 668–686. doi:10.1093/iclqaj/22.4.668
- Organización de Aviación Civil Internacional. (1944). *Convenio sobre aviación internacional*. <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/Leyes%20compendio%20de%20la%20legislacion/TEXTO%20CONVENIO%20DE%20CHICAGO%20-%201944.pdf>
- Organización de Aviación Civil Internacional. (2002). *Manual sobre la interceptación de aeronaves civiles* (Doc 9433).

- Organización de las Naciones Unidas. (2003). *Censo de coca en diciembre de 2002 y estimado intercensal en julio de 2003*. Office on Drugs and Crime.
- Pedraza, M. (2023, febrero). *Análisis del control del espacio aéreo en el Caribe colombiano frente al fenómeno del narcotráfico vía aérea en ese sector entre los años 2010 y 2022 en el ámbito de la guerra híbrida*.
- Ramírez, M. (2007). *Cuadro de triple entrada*. Escuela de Graduados en Educación (ITESM).
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. (M. R. Martínez, Ed.). McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. (2011). *Reglamentos aeronáuticos de Colombia RAC 5*.
- United States Department of State . (2023). *Agreement between the government of the United States of America and the government of the República de Colombia concerning the program for the suppression of illicit aerial traffic in narcotic drugs and psychotropic substances*.
- Vargas, W., Muñoz, R., y Muñoz, J. (2018). *La guerra híbrida en Colombia*. ESDEGUE.

La impresión de esta publicación fue realizada por la Imprenta Nacional de Colombia utilizando tintas formuladas con base en aceite de soya, consideradas más respetuosas con el medio ambiente. Los papeles utilizados están fabricados a partir de fibras alternativas (no maderables), como el bagazo de caña de azúcar, los cuales son biodegradables, reciclables, inodoros e ino cuos. Además, se emplearon planchas para la impresión offset destacadas por su capacidad para reducir el consumo de agua y productos químicos durante el proceso. Estas decisiones reflejan el firme compromiso de la Imprenta Nacional con la adopción de prácticas responsables y ecológicas en la industria de la impresión en Colombia, contribuyendo activamente a la preservación del medio ambiente.



[www.imprenta.gov.co](http://www.imprenta.gov.co)

PBX (0571) 457 80 00

Carrera 66 No. 24-09

Bogotá, D. C., Colombia

X @ © d f **imprentanacol**