



## Revista Científica General José María Córdova

(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

## Cambiando de mentalidad: el proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011-2018)

**Maritza Andrea Trujillo Rodríguez**

<https://orcid.org/0000-0002-5459-1016>

[mandrea.trujillo@udea.edu.co](mailto:mandrea.trujillo@udea.edu.co)

Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

**Germán Darío Valencia Agudelo**

<https://orcid.org/0000-0002-6412-6986>

[german.valencia@udea.edu.co](mailto:german.valencia@udea.edu.co)

Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

**Citación:** Trujillo Rodríguez, M. A., & Valencia Agudelo, G. D. (2021). Cambiando de mentalidad: el proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011-2018). *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 867-887. <https://doi.org/10.21830/19006586.804>

**Publicado en línea:** 1.º de octubre de 2021

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



**Revista Científica General José María Córdova**  
(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 19, número 36, octubre-diciembre 2021, pp. 867-887  
<https://doi.org/10.21830/19006586.804>

---

## Cambiando de mentalidad: el proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011-2018)

---

### Changing mentality: the transformation process of the Colombian National Army (2011-2018)

Maritza Andrea Trujillo Rodríguez y Germán Darío Valencia Agudelo

Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

**RESUMEN.** Entre 2011 y 2018, el Ejército Nacional de Colombia emprendió cambios importantes con el fin de transformarse de cara a los retos del futuro, lo cual coincidió con el proceso que llevaría al Acuerdo Final con las FARC-EP, si bien se dio por iniciativa del propio Ejército. Este artículo analiza la propuesta de cambios cognitivos que hizo el Ejército en este periodo y su articulación con el posacuerdo, siguiendo el enfoque de los nuevos institucionalismos en ciencias sociales. Se recurrió a entrevistas y a una revisión de los planes militares y de reestructuración organizacional. Se concluye que el Ejército ha buscado introducir planificadamente cambios institucionales en la mentalidad, los hábitos y la conducta de sus miembros mediante un nuevo comando, una reorganización administrativa y una nueva concepción ideológica del antiguo adversario.

**PALABRAS CLAVE:** consolidación de la paz; Doctrina Damasco; fuerzas armadas; institucionalismo cognitivo; modernización; posconflicto

**ABSTRACT.** To face future challenges, the Colombian National Army undertook significant changes between 2011 and 2018 to transform itself; this coincided with the process leading to the Final Agreement with the FARC-EP, although at the Army's initiative. This article analyzes the Army's cognitive changes proposal in this period and its articulation with the post-agreement, following the approach of the new institutionalism in social sciences, through interviews and a review of military and organizational restructuring plans. It concludes that the Army has sought to introduce planned institutional changes in its members' mentality, habits, and conduct through a new command, an administrative reorganization, and a new ideological conception of the former adversary.

**KEYWORDS:** armed forces; cognitive institutionalism; Damascus Doctrine; modernization; peace-building; post-conflict

Sección: EDUCACIÓN Y DOCTRINA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 30 de abril de 2021 • Aceptado: 16 de agosto de 2021

---

**CONTACTO:** Germán Darío Valencia Agudelo ✉ [german.valencia@udea.edu.co](mailto:german.valencia@udea.edu.co)

## Introducción

El Ejército Nacional de Colombia ha cumplido un papel importante en el conflicto armado irregular que vive el país (Vargas, 2002). Desde la instauración del Frente Nacional, a finales de la década de 1950, hasta la actualidad ha tenido que enfrentar a variados grupos ilegales. Para ello, se ha transformado periódicamente tanto su doctrina como su estructura organizativa (Ramírez et al., 2016; Valencia & Insuasty, 2011). Uno de los momentos de mayor cambio se vivió en la primera década del siglo XX, durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), en el contexto de la doctrina de Seguridad Democrática (Pérez, 2011; Vargas, 2002).

Otro importante giro, al menos en su concepción ideológica y de organización interna, lo vivió entre 2011 y 2018, durante el gobierno de Juan Manuel Santos Calderón, justo en el entorno de los diálogos de paz con las guerrillas: el proceso de paz culminado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP) y el inicio de las negociaciones con el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Estos procesos de negociación le mostraron al país la necesidad de avanzar en cambios para atender el posconflicto, entre ellos, de su fuerza pública (Barreto, 2016, Pastrana & Gehring, 2016; Sierra, 2017). Es un entorno en el cual el *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera* (en adelante, Acuerdo Final) (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016) señala que la fuerza pública debe cumplir tres tareas en su implementación: sería la encargada de brindar seguridad durante el proceso de implementación del Acuerdo Final; de incorporar a algunos desmovilizados de las FARC-EP en la fuerza pública, y de participar en la justicia transicional (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016).

En este contexto de nuevas funciones y variadas responsabilidades, emerge la posibilidad y la necesidad de un rediseño en la forma como funciona el Ejército. El propósito era avanzar hacia una organización que asumiera, con una mirada distinta, temas como la política exterior (Cancelado, 2016, p. 156; Pastrana & Gehring, 2016), el cuidado del medioambiente y los recursos naturales (Ramírez et al., 2016; Rubio, 2016), el control territorial y la lucha contra los grupos armados organizados ilegales (Bahamón, 2015; Schultze, 2012), el relacionamiento con la sociedad civil (Eraso, 2012; Reyes, 2015) y los temas de justicia transicional (Burgos, 2014; Cárdenas y Petro, 2014). Esto lleva, finalmente, a proponer ajustes institucionales en el mismo Ejército (Llorente et al., 2016; Cruz, 2016; Zamudio & Culebro, 2013).

Por ese motivo, el Ejército inició, de manera autónoma y autoplaneada, el estudio y realización de los cambios institucionales y organizativos que exigía el nuevo contexto. A partir de ese momento de autorreflexión, que inició en 2011 y se extendió hasta 2018, esta organización puso en funcionamiento diferentes mecanismos para su reforma: a partir de

2011 surgieron diferentes Comités de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-I) y en 2016 se creó el Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF), lo que se suma a la implementación de diversos planes por más de una década: el Plan Militar Espada de Honor (2012-2016), el Plan Estratégico Militar de Estabilización y Consolidación Victoria (2017-2018) y el Plan Estratégico Minerva (2015-2022) (Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, 2017).

Todos esos esfuerzos internos tuvieron como objetivo lograr los cambios organizativos e institucionales necesarios para afrontar las nuevas necesidades del país. Fueron varios los proyectos de modernización que aparecieron y operaron durante la segunda década del siglo XXI, desde los planes militares en las zonas de intervención hasta transformaciones en la estructura organizacional, pasando por cambios en las metodologías de entrenamiento y en la destinación del gasto de los recursos públicos. Entre toda esta amplitud de cambios, este artículo se enfoca en los arreglos institucionales cognitivos que el mismo Ejército diseñó para afrontar el posconflicto y la nueva realidad del país.

En este sentido, con el objetivo de analizar las transformaciones institucionales cognitivas formales del Ejército para pasar del conflicto armado al posconflicto, el artículo se propone responder a dos preguntas: ¿cuáles fueron los arreglos institucionales cognitivos que hizo el mismo Ejército para afrontar el posconflicto? y ¿cómo se dieron dichas transformaciones institucionales en el interior de la organización? Cabe advertir que el escenario planteado fue el posconflicto y no el posacuerdo, debido a que los cambios se diseñaron pensando en un posconflicto y no exclusivamente en un escenario de posacuerdo con un grupo armado particular.

Para lograr este objetivo, el artículo presenta, en la primera parte, algunos desarrollos de los nuevos institucionalismos que las ciencias sociales ofrecen para analizar los cambios cognitivos. La teoría institucional ve los cambios cognitivos como transformaciones en la manera de pensar, de ver y tratar a aquel que antes era el enemigo. Estos cambios deben operar en la mentalidad de los actores y en sus formas de actuar, y en primer lugar deben ser aceptados por los diferentes actores, para luego ser utilizados en las prácticas cotidianas del comportamiento. Se trata, en resumen, de cambios en las reglas de juego que hacen posible el relacionamiento entre actores (Méndez, 2015, p. 72).

A partir de estos referentes teóricos y metodológicos, en la segunda parte del artículo se presentan y analizan las transformaciones propuestas en el corto, mediano y largo plazo por el Ejército para conseguir los cambios institucionales cognitivos deseados, tales como los CRE-I, un nuevo comando (el COTEF), una reorganización de funciones en su organización administrativa interna a través de los planes militares y una nueva concepción ideológica del adversario político (Doctrina Damasco).

## Lineamientos del institucionalismo cognitivo

### Lineamientos teóricos

El institucionalismo cognitivo es una de las líneas de trabajo que viene desarrollándose dentro de los institucionalismos en las ciencias sociales (Hernández, 2016; Valencia, 2017; Mendíaz, 2004; Johnson, 2013; Arévalo, 2016). Su interés se centra en los elementos culturales y contextuales de los actores sociales que participan dentro de diferentes organizaciones, y considera que el comportamiento de los actores en el interior de estas está dado por diversos factores cognitivos que se han formado en el transcurso de toda su vida o en respuesta al contexto en que operan.

Como la mayoría de los institucionalismos (Eslava et al., 2011), este enfoque parte de considerar a las instituciones como el “conjunto de reglas y valores, normativos [...] respecto de la manera en que influyen sobre los miembros institucionales, como también el conjunto de las rutinas que se desarrollan para poner en ejecución e imponer esos valores” (Peters, 2003, p. 51). Estas reglas de juego pueden ser creadas y proyectadas por especialistas, de acuerdo con las necesidades observadas por la organización; o bien pueden ser fruto de las dinámicas tradicionales o costumbres que se dan dentro de la misma organización, de modo que se convierten en rutinas que luego se pueden intervenir y regular por las mismas organizaciones. En palabras de Offe (2003): “los actores sociales generan, avalan y sancionan instituciones y estas, a su vez, generan agentes sociales capaces de respetar las normas sociales. Las instituciones establecen parámetros, tanto normativos como cognitivos, con respecto a lo que se considera normal” (p. 3).

Este punto de partida permite pensar las organizaciones como actores dinámicos que pueden cambiar tanto su estructura interna como diseñar y rediseñar las normas que lo rigen, incluso las normas más tradicionales y arraigadas. De allí que Goodin (2003) diga que las instituciones, “aunque sean relativamente estables, no son sin embargo eternas e inmutables” (p. 40); pueden modificarse por accidente, debido a la propia evolución de la institución, o por una “intervención intencional. Es decir, el cambio puede ser efecto de una intervención deliberada por parte de agentes dotados de intención en búsqueda de un objetivo” (p. 41).

Con esto se expone teóricamente la posibilidad de realizar cambios o rediseños institucionales de acuerdo con objetivos claros y la necesidad de adaptación institucional ante los nuevos escenarios sociales y políticos de un Gobierno. Mantzavinos et al. (2015) plantean la posibilidad de transformar los modelos mentales de los agentes y las organizaciones. Se puede analizar sus creencias, cultura, preferencias, hábitos y costumbres, y modificarlas; esto lo llaman aprendizajes cognitivos. Este planteamiento teórico provoca que el enfoque cognitivo se centre en la modificación de reglas formales, creencias, esquemas mentales y significados de las organizaciones:

Desde la perspectiva cognitiva, para que un cambio organizativo genuino sea generado y sostenido, las premisas del cambio deberían ser internalizadas y valoradas por los miembros de la organización. Aquí, los miembros eligen adoptar y apoyar un cambio porque creen en él y personalmente quieren apoyarlo, incluso si no se aplica a través de una política organizativa (reguladora) o una norma del lugar de trabajo (normativa). (Palthe, 2014, p. 61)

Se trata de cambios institucionales que pueden abarcar desde el aprendizaje social e individual hasta las reglas formales e informales (Murillo et al., 2017), que devienen en cambios culturales en la sociedad y en las organizaciones. Los cambios sociales se construyen a partir del relacionamiento interpersonal con los demás sujetos, lo que conduce a construcciones culturales e instituciones comunes. Los aprendizajes individuales, por su parte, obedecen a la formación que recibe una persona, ya sea en su núcleo familiar —como creencias religiosas y valores morales— o en una organización —formación doctrinal y valores éticos— (Dávila, 2018, p. 88).

Por otra parte, los cambios en las reglas formales se refieren a todos los relacionados con la normatividad (las reglas, las leyes, las directrices, las ordenes, etc.), y que se establecen desde las instancias superiores de la organización para que sean implementados por los sujetos que la componen. Por último, los cambios en las reglas informales son los que se van dando como consecuencia de las dinámicas que tienen lugar en la interacción entre los sujetos y los comportamientos institucionalizados, y que, a la larga, se terminan institucionalizando y normalizando (Méndez, 2015, p. 73).

En el plano metodológico y operativo, los aprendizajes sociales se pueden indagar mediante observación y entrevistas en relación con las rutinas compartidas y la manera como se resuelven las problemáticas que se dan con los demás (Mantzavinos et al., 2015, p. 17). Con problemáticas se hace referencia no solo a diferencias entre los miembros de la organización, en este caso del Ejército, sino a dificultades que afectan a todos los que habitan la organización o en el relacionamiento con otros actores. De igual forma, se pueden revisar las cosas que han aprendido conjuntamente y los valores culturales compartidos, y respecto a ello qué han ido cambiando o no en sus estructuras de conocimiento, en la manera de ver a los otros con los que comparten un lugar común. En caso de que se encuentren cambios en algunos valores compartidos, se debe observar qué rutinas llevaron a eso.

En cuanto a los aprendizajes individuales, se indaga por los modelos mentales de los sujetos y se pregunta por asuntos como las creencias, la crianza y la formación, tanto la recibida a lo largo de la vida como la recibida en la institución militar, en pro de moldeamientos de creencias para adaptarse al rol durante un escenario. En cuanto a las creencias moldeadas, se pregunta por aquellas cosas que se vieron obligados a modificar para el cumplimiento de la labor dentro de la organización y las emociones que vivieron durante ese proceso. Asimismo, se indaga por esos asuntos que voluntariamente decidieron no modificar, a pesar de la exigencia del contexto organizacional e institucional.

En cuanto a las reglas formales, este enfoque propone una observación en doble vía: primero, se indaga por el modelo prescriptivo que establece la organización para que las dinámicas institucionales estén en coherencia con ella y con el diseño óptimo que se espera llevar a cabo, lo cual se logra en esta investigación con un rastreo de los documentos formales relacionados con los cambios del Ejército; y segundo, se entienden también como reglas formales aquellas órdenes, no normativas, que se reciben de parte de los agentes de mayor jerarquía dentro de la institución, que en este caso son los superiores militares a cargo que tienen incidencia en los procesos de transformación del Ejército.

Finalmente, cuando se habla de reglas informales, se habla de los hábitos que se crean dentro de la organización, es decir, esas dinámicas que se dan en la cotidianidad y que se van estableciendo como instituciones que influyen cambios culturales y en los modelos mentales (North, 2010). Por eso se puede indagar u observar aquellos acuerdos y dinámicas permanentes que se han ido estableciendo dentro del Ejército, que pueden ser propios de la convivencia y del relacionamiento entre todos los actores que allí convergen.

Con base en estas cuatro dimensiones, Méndez (2015) realiza una propuesta analítica y operativa que permite distinguir los cambios institucionales cognitivos (Tabla 1). Además, Scott (2008) complementa el estudio con la “nueva investigación de archivos”, en la cual se “emplean metodologías analíticas formales como contenido, semiótica, secuencia y análisis de redes para investigar materiales como el discurso en revistas profesionales, publicaciones comerciales, documentos organizativos, directorios, informes anuales, y cuentas de medios especializados o *mainstream*” (p. 69).

**Tabla 1.** Dimensiones para analizar los fenómenos sociales desde el enfoque cognitivo

<b>Intrapersonal</b>	<b>Interpersonal</b>	<b>Institucional</b>	<b>Juego político</b>
Aprendizaje individual (aspectos internos)	Aprendizaje colectivo (aspectos externos)	Reglas informales	Reglas formales

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez (2015) y Mantzavinos et al. (2015).

Esta es una herramienta que permite analizar información proveniente tanto de documentos oficiales como de entrevistas a militares, debido a que así pueden identificarse creencias compartidas internalizadas que influyen directamente en su relación. Esto tiene sentido en cuanto “una concepción cultural-cognitiva de las instituciones destaca el papel central que desempeña la construcción socialmente mediada de un marco común de significados” (Scott, 2008, p. 70).

### **Las fuentes de información**

Para la elaboración de este artículo investigativo se acudió tanto a fuentes secundarias como primarias. Las fuentes secundarias permitieron construir todo el andamiaje teórico y el desarrollo académico sobre el Ejército y los cambios que ha tenido, además de que posibilitaron contrastar y corroborar toda la información primaria recolectada. En

cuanto a las fuentes primarias, se recurrió tanto a la revisión de los documentos formales como a entrevistas a distintos oficiales del Ejército que estuvieron a cargo del COTEF, compuesto por las direcciones de Modernización, de Desarrollo de Capacidades y de Transformación Institucional, ocupadas respectivamente por Gustavo Salazar, Adolfo Hernández y Tatiana Porras. Estas entrevistas contaron con la autorización del General del Ejército Mario Valencia Valencia. También se entrevistó a personas expertas y externas al Ejército: Luis Sánchez y Eduardo Pizarro. Estas fuentes brindaron información sobre su papel en el comando y la importancia de cada una para diseñar cambios de diferente tipo en el Ejército.

Las entrevistas, con un diseño semiestructurado, indagaron por la dimensión formal del enfoque y profundizaron en el cambio que se presentó en el Ejército en los últimos años, la manera como se llegó a ese cambio y su impacto a raíz del proceso de negociación y la firma del Acuerdo Final. Las preguntas se enfocaron en el rol que cumple cada dirección dentro del proceso de modernización del Ejército en el posacuerdo, la incidencia de la firma del Acuerdo Final en el proceso de transformación del Ejército, el cambio en las dinámicas del Ejército a raíz de dicho acuerdo, los documentos oficiales que diseñaron para esta transformación, el papel y las características de los planes militares en este proceso, la incidencia de la implementación de dichos planes en el quehacer diario del Ejército y los proyectos en ejecución a raíz, no solo de los planes militares, sino también de los demás documentos oficiales que marcaron la pauta sobre el cambio.

## **Las transformaciones del Ejército: la mirada en los comités, los comandos y los planes**

### **Los Comités de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-I)**

Durante la primera década del siglo XXI, la fuerza pública en Colombia tuvo que enfrentar una de las guerras más fuertes contra las guerrillas. Esta guerra contrainsurgente se enmarcó en la política de Seguridad Democrática del gobierno de Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), periodo en que se continuó implementando el Plan Colombia, además de una nueva estrategia con el Plan Patriota (Ávila, 2019, p. 62). Estos planes permitieron aumentar los miembros activos de la fuerza pública y con ello el control sobre el territorio en las zonas de influencia de la guerrilla (Pizarro, 2018, p. 209).

A pesar de estos esfuerzos, que dejaron tan buenos resultados en términos militares, al iniciar la segunda década del nuevo siglo el país vivía una situación similar a la de un empate en la guerra. Ni la fuerza pública ni las guerrillas lograban vencer a su adversario; esto lo denomina Ariel Ávila (2019) como “un empate técnico negativo, donde no se podía derrotar totalmente al contrario” (p. 32). En este contexto, y como consecuencia de los resultados militares durante la estrategia de Seguridad Democrática, se evidenció “que ya los planes, que, en un momento determinado, funcionaron y las políticas articula-

das, dejarán de funcionar” (Luis Sánchez, comunicación personal, 30 de octubre de 2019). Además, el Ejército se dio cuenta de que las guerrillas también habían empezado a modificar sus estrategias militares para contrarrestar los ataques tácticos del Ejército para debilitarlas.

Esta situación provocó que, en respuesta a un proceso de autorreflexión, se comenzara a discutir una transformación en el Ejército, lo que condujo a que las Fuerzas Armadas se preguntaran por la manera de fortalecer su capacidad operacional:

Miraron de muchas maneras y todo eso, entonces se hizo un ejercicio muy didáctico, como un ejercicio académico con el Ministerio de Defensa y todas las fuerzas, incluyendo la Policía, que se denominó el Comité de Renovación Estratégica e Innovación (CRE-I). (Luis Sánchez, comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

En el marco de este proceso, el Comité realizó una observación retrospectiva donde planteó las siguientes preguntas: “¿cómo lo hemos hecho? y de ahora en adelante ¿cómo lo vamos a hacer? Y eso es de rescatar, porque no es como pasa en la administración pública [que se tiene la lógica de] volvamos a hacer todo porque lo anterior no funcionó” (Eduardo Pizarro, comunicación personal, 19 de noviembre de 2019). Dicha autorreflexión llevó, igualmente, a que en 2012 se creara el Comité Estratégico de Transformación e Innovación del Ejército (CETI).

Entre las labores que realizó el CRE-I estuvo la de realizar un diagnóstico de la situación interna. Entre los resultados se encontraron fallas en la estructura administrativa y en los planes de educación militar. En palabras del General retirado del Ejército, Luis Sánchez, el diagnóstico mostró fallas por motivo de las cuales nació el Plan Minerva de educación, que propuso el “mejoramiento de la educación y más que mejoramiento eran la articulación de la educación con el sistema de educación de las Fuerzas Armadas y con el Programa de Educación para la Fuerza Armada del Ministerio” (comunicación personal, 30 de octubre de 2019). Esto se tradujo en la búsqueda de cambios institucionales cognitivos diseñados desde el componente organizacional del Ejército, con miras a la optimización de los recursos disponibles.

Surgió así un programa de educación focalizado y diferencial, que partió de una prueba piloto y de la construcción de un árbol de problemas para establecer variables e identificar posibles soluciones. Posteriormente, se empieza a construir una fuerza modular que se adapta según los ambientes donde va a operar y que, una vez es desarrollada, permite proceder a una planeación basada en capacidades. De hecho, para Gustavo Salazar, economista del Ejército:

Esa creación basada en capacidades al final no responde a las necesidades de una Fuerza, no responde a las necesidades del soldado, se planea de una forma diferente, se responde a las necesidades del Estado, pero se le entrega lo mejor posible al soldado, para que él responda a esas necesidades del Estado. (comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

Dicho programa de educación se complementó con el hecho de que algunos miembros del Ejército empezaron a hacer estudios académicos en el exterior. Esto se inició con oficiales: en “cuatro años, salieron más o menos 150 oficiales a hacer maestrías a las diferentes universidades, por ejemplo, en Oxford, en universidades de prestigio de Australia y en el Reino Unido” (Luis Sánchez, comunicación personal, 30 de octubre de 2019). El impulso en la educación superior de los miembros fue cumpliendo un papel importante en términos del rediseño de la fuerza, dado que muchos oficiales llegaban con nuevas ideas y corrientes para mejorar el funcionamiento del Ejército.

El proceso de autoevaluación, diagnóstico y cambio continuó durante los años siguientes tras la creación del CRE-I 1 en 2011, en respuesta a la necesidad que tenían las Fuerzas Militares de revisarse y de buscar estrategias para mejorar su accionar, en coherencia con las necesidades del país y con posibles escenarios que este tuviera que enfrentar. Este comité estaba conformado por miembros del Ejército y la Policía Nacional, con la asesoría del Ministerio de Defensa. Al año siguiente, por ejemplo, el Ministerio de Defensa presentó una planeación basada en capacidades, lo cual contribuyó a que se hiciera planeación pensando en la optimización, mantenimiento, modernización y actualización. Igualmente, como fruto de estos diagnósticos se identificó que la institución trabajaba por funciones y no por procesos, lo que hacía que, en una función, donde podía haber varios generales, estos pudieran dar distintas órdenes al tiempo y ocasionar así problemas. Al respecto, se tomó la decisión de manejar el Ejército por procesos, y se estableció en cada uno de ellos a una persona responsable.

En abril de 2016, con la firma y el aval de la Presidencia de la República, se oficializó la reestructuración del Ejército. Para ese momento, sin embargo, había cambios que ya se estaban aplicando, y se habían creado unidades como el COTEF, fundado en 2016 para coordinar los procesos de transformación de la organización en adelante. El Ejército requería de un comando que se pudiera dedicar a pensar su transformación a largo plazo, para evitar que situaciones urgentes le quitaran atención al diseño de los cambios. El Brigadier General Adolfo Hernández, reflexionando en torno a ello, indicaba lo siguiente:

Entonces el día a día se come todos los recursos y el pensamiento de las personas y todo, entonces hoy en día, hay un comando de transformación que está separado del día a día, del quehacer, de la reacción y que está pensando es en el mediano y en el largo plazo. (comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

El balance que ofrecen los diversos actores responsables de la transformación interna es el siguiente. De acuerdo con los entrevistados, se buscó que esos cambios institucionales se dieran, primero, en la mentalidad y la cultura de los miembros de la fuerza pública; posteriormente, se pasó a la modernización de la organización; y, por último, se procedió con la compra de equipos. Este procedimiento obedecía a que el correcto uso de los equipamientos requiere que los pasos precedentes se desarrollen de una manera adecuada. El proceso de cambio no fue tan sencillo en cuanto a la modificación de conductas que

existían desde hacía décadas. Fue necesario hacer trabajos con los generales, por ejemplo, para que comprendieran que cada proceso estaba a cargo de alguien y que, aunque fueran generales, había conductos regulares que se debían seguir para que el modelo por procesos funcionara.

Asimismo, se hicieron trabajos con los demás militares para que pudiesen adaptarse a los cambios en la estructura de organización, sin desconocer la tradición de las jerarquías, que es un principio fundador del Ejército. Entre otras cosas, se crearon centros de pensamiento y de gestión documental. De igual modo, se publicaron, aproximadamente, unos 200 manuales que componen la Doctrina Damasco y que sirven de guía para cualquier tipo de intervención militar del Ejército. Entre esos manuales hay algunos que hablan de la doctrina base del Ejército, mientras que otros abordan aspectos técnicos.

La necesidad de actualizar la doctrina del Ejército se puso de manifiesto como consecuencia del proceso de revisión que se estaba realizando, pues había decenas de manuales de doctrina que habían sido creados por oficinas diferentes y cuyo enfoque respondía a necesidades particulares y al acelerado crecimiento del pie de fuerza durante las décadas de 1990 y del 2000, lo cual daba lugar a una situación de dispersión. Estos cambios se materializaron en 2016 mediante la mencionada Doctrina Damasco, hoy conocida como Nueva Doctrina, que ha sido una de las más importantes en los últimos años, ya que define la ruta para cualquier tipo de intervención del Ejército y establece unas definiciones transversales para evitar confusiones con el uso del lenguaje. Con esta doctrina se deja atrás una concepción del Ejército orientada en gran medida para la confrontación de las guerrillas y se empieza a reconocer el papel que realmente debe cumplir. Esta doctrina ha tenido un papel fundamental en cuanto ha determinado el diseño de los cambios del Ejército, que implican cambios culturales, organizacionales y cognitivos; de igual modo, ha empezado a guiar las nuevas formas de enseñanza que brinda el Ejército a sus activos, que involucra formas de entrenamiento militar, multimisión y de acción unificada.

El proceso de transformación tiene una proyección al 2030 que obedece a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo cual se habla de la modernización de un Ejército para el futuro. En ese sentido, es importante aclarar que los planes militares de los últimos años van en coherencia con ese diseño prospectivo. Entre otras cosas, con el surgimiento de un Ejército que funciona por procesos se fortalece su transparencia, ya que se separan procesos que antes estaban juntos, lo que permite una mejor auditoría y control (de este modo, unos planean, otros ejecutan, otros pagan).

## **El Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF)**

Como se ha mencionado, desde 2011 el Ejército inició un proceso de revisión interna que llevó, en 2012, a que el CETI hiciera una revisión administrativa. En respuesta a dicha revisión, en 2013 el Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF) estableció las capacidades que se requerían para enfrentar posibles amenazas futuras. Como

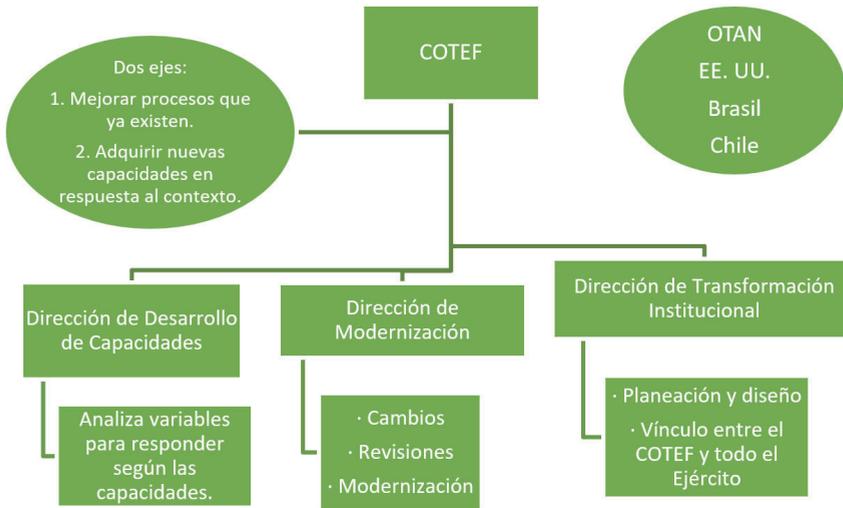
consecuencia del proceso de revisión de los CRE-I y de la definición de dichas capacidades, en 2016 el Ejército vivió una transformación de su estructura orgánica, en el marco de la cual se creó el COTEF.

La creación de este comando obedeció al hecho de que el Ejército tenía fuerzas divididas: por un lado, las que se concentraban en el día a día vivido en el territorio nacional y, por el otro, las que necesitaba la proyección del Ejército, así que se requería de un comando que liderara todo el proceso de transformación y proyección del Ejército del futuro. Como lo indicó en una entrevista Tatiana Porras, abogada internacionalista del COTEF, este comando se creó con el objetivo de unificar “los elementos que había de transformación [...] para recoger todos los esfuerzos en temas de planeación, de gestión humana, de doctrina y sacar el plan de transformación que resulta de todo esto que es el que dice para dónde vamos” (comunicación personal, 30 de octubre de 2019).

Una característica del COTEF es que en sus equipos de trabajo no solo tiene miembros uniformados, sino que parte del personal que trabaja en sus procesos son civiles con formación interdisciplinaria. Entre ellos hay ingenieros, economistas y abogados, con formación posgradual diversa. Esto es una fortaleza para el proceso de transformación y proyección del Ejército porque permite miradas más amplias y objetivas en los cambios que se requiere implementar o en posibles maneras de operar.

Asimismo, el COTEF está dirigido, de manera global, por un general del Ejército, y tiene tres direcciones que, a su vez, también están dirigidas por personal uniformado (Figura 1):

- La Dirección de Modernización, que revisa las capacidades identificadas en el Ejército y propone cambios, revisiones o modernización de procesos; en otras palabras, revisa que los procesos institucionales sirvan para responder al Ejército del futuro.
- La Dirección de Desarrollo de Capacidades, que se encarga de elaborar metodologías que sirvan como respuesta a las necesidades del futuro, en aras de desarrollar las capacidades del Ejército, para lo cual analiza las variables que puede haber en determinados contextos y elabora conceptos que definen de qué manera se responderá a cada una de esas variables; en otras palabras, hace la proyección necesaria para desarrollar las capacidades del Ejército.
- La Dirección de Transformación Institucional, que se encarga de hacer el vínculo de todas las direcciones del COTEF con el resto del Ejército, de forma que lleva a cabo una etapa de planeación y diseño de políticas, así como de difusión de información para todo el Ejército con relación a esos cambios; de alguna manera, es la que permite materializar las propuestas que se plantean desde este comando (Tatiana Porras, comunicación propia, 30 de octubre de 2019).



**Figura 1.** Estructura general del COTEF.  
Fuente: Elaboración propia.

El trabajo del COTEF tiene dos ejes centrales. El primero es mejorar los procesos que el Ejército ya tenía y dar cierto orden, de manera que se puedan optimizar los recursos y las capacidades que se tienen. El segundo se enfoca en empezar a adquirir las nuevas capacidades que el Ejército requiera según los estudios de contexto y de proyección que se hacen. Estos estudios incluyen procesos de licitaciones futuras, compras de armamento, formación de los activos, posibles riesgos de seguridad a futuro, respuesta en desastres naturales, apoyo en la construcción de infraestructura en zonas rurales alejadas, entre otros.

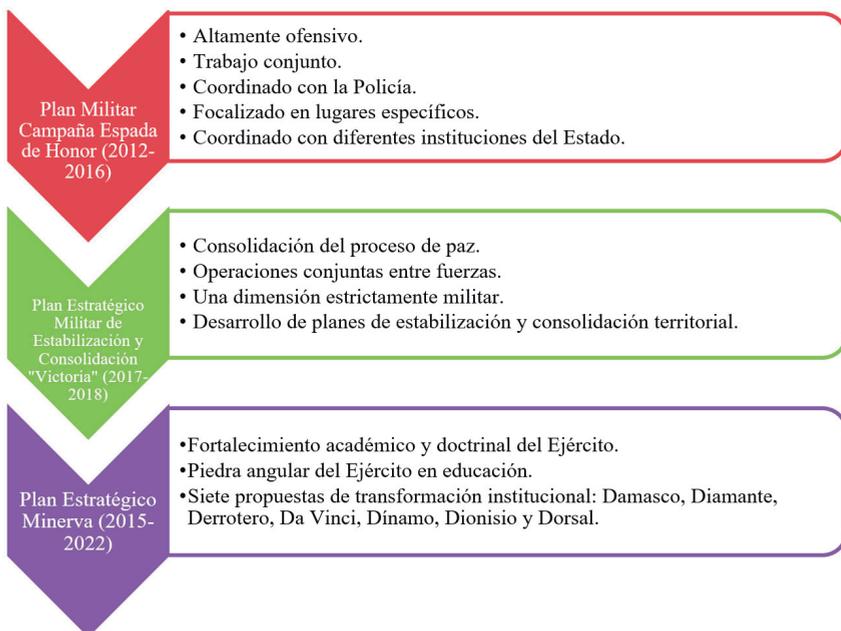
Este segundo eje permite que el Ejército esté preparado para responder a los posibles escenarios que se puedan vivir en el país, de modo que, cuando llegue el momento de responder, la reacción sea más organizada y menos costosa en términos financieros, de vidas y de derechos. Este cambio ha sido trascendental porque, de esta manera, el Ejército ha dejado de ser tan reactivo y de funcionar únicamente en respuesta a lo que iba ocurriendo en el conflicto armado con las guerrillas, lo que les da un abanico más amplio de acción y proyección. Vale aclarar que eso no significa que no puedan darse situaciones que no estén previstas por el Ejército y que puedan tener costos muy altos para ellos y para el país, como puede ser el caso de una pandemia (Tatiana Porras, comunicación propia, 30 de octubre de 2019).

### **Los planes militares: Campaña Espada de Honor (2012-2016), Victoria (2017-2018) y Minerva (2015-2022)**

Si bien los diversos planes militares que el Ejército elaboró y ejecutó durante el periodo analizado coincidieron con el proceso de paz con las FARC-EP, este rediseño organizativo interno no se dio como respuesta a este proceso de negociación. Por el contrario, fue un

proceso de reflexión independiente y amplio donde se plantearon escenarios posibles para el país, en respuesta a lo cual se comenzaron a proponer cambios estructurales y un proceso de modernización del Ejército.

De acuerdo con el General retirado Luis Sánchez: “el proceso de paz ha sido un tema invisible entre 2010-2012. [...] eso no era secreto para el Gobierno, [pero] nosotros no sabíamos realmente que se estaban dando esas conversaciones y nosotros ya habíamos iniciado proceso” de transformación (comunicación personal, 30 de octubre de 2019). Muestra de ello es que las prospectivas se elaboraron en 2012, cuando todavía no se conocía el diálogo secreto con las FARC-EP. A pesar de esta aclaración, también es cierto que, una vez se supo de las negociaciones con esta guerrilla, esta información comenzó a afectar los planes militares del Ejército, pues era un hito histórico que había que aprovecharse también para reestructurar su planeamiento estratégico y militar. Así, desde 2012 se construyeron y desarrollaron al menos tres planes militares (Figura 2).



**Figura 2.** Planes militares del Ejército Nacional de Colombia (2012-2022)

Fuente: Elaboración propia.

El Plan Militar Campaña Espada de Honor (2012-2016) surgió en enero de 2012, como fruto de la revisión del CRE-I 1 que se realizó desde septiembre de 2011. Este plan se construyó pensando cuatro posibles escenarios para los años que se avecinaban: 1) destrucción de las FARC-EP, 2) negociación bajo parámetros del Gobierno, 3) persistencia de la violencia y 4) fortalecimiento militar de las FARC-EP (Pizarro, 2018, p. 363). Esto

indica que desde finales de 2011 el Ejército veía posible un proceso de paz y a la vez el inicio de un posconflicto. Además, veía necesaria una planeación que incluyera toda la fuerza pública. De ahí que el plan se haya pensado bajo la coordinación de la Policía, “contando con el apoyo y el acompañamiento de otras instituciones del Estado, tales como la Fiscalía General de la Nación y la Policía Judicial” (Pizarro, 2018, p. 358).

Adicionalmente, el plan se construyó sobre el reconocimiento de la guerrilla de las FARC-EP como un adversario y como un interlocutor válido. Este reconocimiento se vio reflejado en los documentos militares, donde se refieren a esta guerrilla como el *sistema rival*. Ello le permitió al Ejército realizar un exhaustivo estudio de las estrategias usadas por las FARC-EP y los niveles de afectación que habían causado en los últimos años, con lo cual pudieron llevar a cabo una ofensiva militar a esta guerrilla en siete departamentos del sur del país en la segunda fase del plan. Finalmente, en la tercera fase se crearon fuerzas de tarea conjunta de las Fuerzas Armadas a lo largo de todo el territorio.

En 2017, una vez firmado el Acuerdo Final el 24 de noviembre de 2016, se inició el Plan Estratégico Militar de Estabilización y Consolidación Victoria (2017-2018), surgido mediante el CRE-I 5. Desde 2015, el Plan Estratégico Militar 2030 del Comando General de las Fuerzas Militares había considerado que, una vez firmada la paz, era necesario consolidar el posacuerdo y que, por tanto, las Fuerzas Armadas deberían actuar de acuerdo con los estándares internacionales para la organización militar. El Plan 2030 se estructuró en cuatro etapas: en 2015 y 2018 pretendieron incrementar la seguridad y defensa del Estado; entre 2019 y 2022, se quieren lograr condiciones de seguridad favorables para tener una paz estable y duradera; de 2023 a 2026, se buscará contribuir al desarrollo y control social del territorio; y de 2027 a 2030, se apuntará al liderazgo militar y de seguridad en la región (Pizarro, 2018, p. 461).

En este marco, el Plan Estratégico Militar de Estabilización y Consolidación Victoria hacía parte de la primera fase del Plan 2030. Se diseñó para operar desde enero de 2017 hasta finales de 2018, cuando el elemento central era la consolidación del proceso de paz. De allí que el nuevo plan “tenía dos dimensiones: una, propiamente militar y policial, tendiente a enfrentar los actores ilegales; y otra, convergente, llamada a desarrollar en todo el territorio nacional planes de estabilización y consolidación” (Pizarro, 2018, p. 457). El objetivo era tomar el control en antiguas zonas de presencia de las FARC-EP a través de todas las Fuerzas Militares, enfocado especialmente en los municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) donde permanecían excombatientes desmovilizados, en los Espacios Territoriales para la Capacitación y la Reincorporación (ETCR).

Una síntesis de este plan la ofreció el General Juan Pablo Rodríguez Barragán en una entrevista que realizó Yolima Dussán para la *Revista Militar Digital* en 2017. Ante la pregunta de en qué consiste este plan, indicó:

La estrategia integral del Plan Victoria es el control institucional del territorio, al cual se llega con la acción unificada del Estado y el fortalecimiento de la gobernabilidad.

El propósito final es la construcción de una paz estable y duradera representada en la convergencia de altos niveles de vida urbana y rural. Las principales características del plan hacen referencia [a] la incorporación de los conceptos como: áreas de atención prioritaria, estabilización y consolidación, factores de inestabilidad, control institucional del territorio, acción unificada, liderazgo integrado y factores decisivos, entre otros. (Dussán, 2017)

Por último, está el Plan Estratégico Minerva (2015-2022), cuya principal característica es la apuesta que hace el Ejército para fortalecer la formación académica de su personal y la nueva formación doctrinaria. En este sentido, se ha asociado con diferentes universidades del país con el propósito de lograr una formación académica complementaria a la formación militar, que haga posible enfrentar el escenario de posacuerdo. Según información oficial publicada en el portal de Youtube del Ejército Nacional de Colombia (2015), el Plan Minerva tiene siete propuestas de transformación institucional que se llevarán a cabo hasta el 2022 (Tabla 2).

**Tabla 2.** Propuestas de transformación institucional del Plan Minerva

Nombre de la propuesta	¿En qué consiste?
Damasco	Bajo la consigna “Despertar de la doctrina”, buscará una reforma doctrinal y de la ley de seguridad y defensa.
Diamante	Con la consigna “Un Ejército culto que impacte al país”, se pretende invertir en la formación académica y bilingüe de los líderes del Ejército.
Derrotero	Basada en la idea de la “Excelencia militar”, se certificará la instrucción y el entrenamiento a líderes del Ejércitos.
Da Vinci	Tomando la consigna del “Conocimiento e innovación hacia el futuro”, se activará un centro de desarrollo tecnológico dentro del Ejército.
Dínamo	Se basa en el “Concepto operacional de armas combinadas”, con el cual se abrirá un centro de armas combinadas en Buenavista (La Guajira).
Dionisio	A partir de la consigna de “Estudios e investigaciones estratégicas”, se desarrollará a mayor profundidad el área de investigación sociohumanística del Ejército: antropología, sociología, filosofía, ciencia política y otras.
Dorsal	Basada en la consigna de “Un Ejército con educación de alta calidad”, se pretende mayor desarrollo de las funciones sustantivas de la educación: docencia, proyección social, internacionalización, investigación.

Fuente: Ejército Nacional de Colombia (2015).

Este plan militar busca cambios desde lo cognitivo en los miembros del Ejército para abrir paso a nuevas formas de ver al hasta hace poco adversario militar y de ver el papel

que debe cumplir el Ejército en un país sin la guerrilla de las FARC-EP. Un Ejército más cualificado debe avizorar estos importantes cambios. En este sentido, el Plan Minerva es

“La hoja de ruta de la modernización” de las Fuerzas Militares para los próximos 15 años. Así calificó el saliente ministro de defensa, Juan Carlos Pinzón, el Plan Minerva del Ejército que con recursos del orden 512 000 millones de pesos distribuidos durante los primeros siete años de ejecución, busca un cambio en la formación de los uniformados que les permita tener habilidades en otros idiomas y capitalizar su experiencia en el conflicto. (*El Tiempo*, 2015)

En términos educativos, el Plan Minerva es la piedra angular del Ejército, pues de allí surge la Doctrina Damasco (Rojas, 2017). Esto ayudó a que sus miembros asumieran nuevos roles desde lo social, lo económico, lo político y lo ambiental, y ya no exclusivamente para la guerra. La capitalización de las experiencias militares de Colombia es fundamental porque de allí surgen muchos aportes al conocimiento militar.

## Discusión y conclusiones

En este artículo se ha mostrado cómo el Ejército ha vivido procesos de transformación importantes en la historia reciente, desde los cambios que se dieron con los planes Colombia y Patriota hasta los vividos en la segunda década del siglo XXI en torno a los planes militares Campaña Espada de Honor (2012-2016), Victoria (2017-2018) y Minerva (2015-2022). Durante dicha década, el Ejército hizo una serie de rediseños institucionales. Este artículo ha abordado tan solo los cambios institucionales cognitivos, relacionados con las transformaciones en la mentalidad y en los hábitos de conducta de sus miembros.

Estas transformaciones inicialmente se pensaron y concibieron desde la misma organización militar, pero luego del anuncio de las negociaciones de paz en 2012, se adaptaron y pensaron en este nuevo escenario y con miras a un posacuerdo. Esta conclusión la ratifica Eduardo Pizarro, quien manifiesta que esta transformación fue autónoma y anterior a los diálogos de paz: “En enero [del 2010] comienzan las negociaciones secretas. [...] El General Mejía empieza el CRE-I en 201[1] [sic], y [...] en agosto del año [2012] se anuncia la negociación. O sea, no, es muy anterior, dos años antes” (comunicación personal, 19 de noviembre de 2019).

Como parte de todo ese proceso de transformación que emprendió el Ejército, se dieron diferentes cambios institucionales importantes. El primero fue el giro en la estructura administrativa del Ejército, que pasó de una estructura por funciones a una estructura basada en procesos, en busca de mayor transparencia en su funcionamiento. Ello hizo necesario reordenar los estados mayores y la introducción de nuevos comandos de apoyo, lo que facilitó el control de los procesos y ayudó a optimizar los recursos.

El segundo cambio fue la creación del Plan Minerva, en el marco del cual se encuentra la Doctrina Damasco, que permitió unificar criterios institucionales dentro del

Ejército. A partir de allí se dio un cambio en la formación académica y militar de los miembros del Ejército que posibilitó una visión más amplia para responder a diferentes necesidades del país, que ya no estaban limitadas a la intervención con las armas para enfrentar al enemigo. Adicionalmente, la Doctrina Damasco se pensó como una ruta de intervención para cualquier tipo de acción que el Ejército requiera hacer a nivel nacional e internacional, con un importante componente de fuerza multimisión, donde se puede llegar a involucrar a todas las fuerzas militares e incluso a toda la fuerza pública según la situación que se presente y ante la cual deban responder. Esta doctrina tiene una característica muy importante para el Ejército y para el país: es proyectada para muchos años y permite que el Ejército conserve cierto grado de autonomía frente a cualquier gobierno que llegue, en vista de que no se deben ejecutar misiones que se salgan de la doctrina.

Finalmente, el tercer cambio ocurrió con la creación del COTEF, que está a cargo del proceso de diseño y proyección del Ejército del futuro. En este comando se da la articulación de las metodologías que se diseñan con su respectiva ejecución dentro del Ejército, y se proyectan los problemas que se puedan dar en el futuro y sus respectivas soluciones. Asimismo, se buscó la optimización de recursos y se dieron directrices permanentes enmarcadas en la Doctrina Damasco. Una de las cosas más importantes del COTEF es el hecho de que no están participando directamente en el día a día del quehacer militar de base y están en permanentes conversaciones con experiencias militares internacionales como la estadounidense, la chilena y la brasileña, lo que les brinda mayor autonomía y la posibilidad de tomar decisiones más objetivas y basadas en la reflexión y el análisis, de modo que les permita seguir guiando el cambio de la Fuerza, sin desconocer las necesidades reales que tiene el Ejército.

De esta forma, se ha hecho evidente la intención programada y planificada del Ejército de realizar cambios institucionales cognitivos en su personal. En los planes militares revisados queda claro que el Ejército ha buscado modificar, dentro de la organización militar, hábitos, comportamientos y formas de conducta, para así afrontar la nueva realidad del posconflicto. Dichos cambios fueron introducidos desde arriba, planeados por personas expertas y conocedoras de la institución, en equipos de trabajo que conjugaban profesionales militares y civiles de diferentes áreas del conocimiento, en aras de lograr diseños óptimos.

Entre las estrategias utilizadas para conseguir este cambio de mentalidad en los hombres y mujeres del Ejército estuvo la formación profesional. La educación, dentro y fuera del país, les ha permitido diseñar un cambio cognitivo institucional desde arriba e implementarlo, y a la vez contar con el apoyo del mismo Ejército para su diseño y ejecución. Las personas que participaron en el proceso evidencian tener una experiencia acumulada importante, así como un conocimiento adquirido en la academia. Estas cualidades les ayudaron a construir el Plan Minerva, que es una hoja de ruta de la modernización del Ejército, tanto para lograr el cambio cognitivo como la materialización e implementación de los demás planes y proyectos que este implica.

Aunque se pudo observar que los cambios cognitivos institucionales fueron una iniciativa propia del Ejército, también se pudo constatar que los planificadores del proceso tuvieron en cuenta la realidad del país en torno a las dinámicas que se vivían con el proceso de paz con las FARC-EP. El Plan Campaña Espada de Honor cumplió el papel de fase preparatoria para un escenario de negociación con las FARC-EP; el Plan Victoria fue diseñado para seguir combatiendo la ilegalidad de diferentes grupos en el país, pero, sobre todo, para la consolidación y estabilización del Acuerdo Final y dar garantías a lo acordado; el Plan Estratégico Militar 2030 es la proyección para la construcción de una paz estable y duradera, y el Plan Minerva es una apuesta por el desarrollo académico y la cualificación de los miembros de las Fuerzas Militares para poder capitalizar sus experiencias.

Finalmente, se puede afirmar que esta investigación ha permitido tener un acercamiento más amplio al Ejército y a los miembros que participan directamente en los procesos de cambio, de cara a la reflexión en torno al papel que deben cumplir en el marco del posconflicto, asumiendo un carácter más social y en contacto más directo con la población civil. Es necesario destacar el valioso papel del proceso de autorreflexión y cambio, y la apertura que tuvieron, especialmente en el COTEF, para brindar información relacionada con esta investigación. Así que, luego de haber hecho una revisión de los cambios institucionales cognitivos en el aspecto más formal, queda como tarea para futuras investigaciones analizar la implementación de ese cambio diseñado desde arriba. Esto implica estudiar la ejecución de estos cambios en la base del Ejército, la recepción de estos nuevos diseños y los cambios institucionales cognitivos que los miembros activos de la Fuerza tuvieron como consecuencia de ello, al igual que el impacto cognitivo de los procesos de formación y el posible cambio de perspectiva con relación a la construcción que se ha hecho del enemigo durante décadas en Colombia.

### **Agradecimientos**

Los autores desean agradecer a la Universidad de Antioquia por su apoyo en la realización de este artículo.

### **Declaración de divulgación**

Los autores declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. Este artículo hace parte de las dinámicas de trabajo que realiza la línea de investigación en Conflicto Armado, Paz Negociada y Posconflicto del grupo de investigación Hegemonía, Guerras y Conflictos del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

### **Financiamiento**

Los autores declaran que este artículo contó con el apoyo de la Estrategia de Sostenibilidad 2019-2020 del grupo de investigación Hegemonía, Guerras y Conflictos del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

## Sobre los autores

**Maritza Andrea Trujillo Rodríguez** es magíster en ciencia política y politóloga de la Universidad de Antioquia. Es profesora y pertenece al grupo de investigación Comunicación, Periodismo y Sociedad de la Facultad de Comunicaciones y Filología de la Universidad de Antioquia.

<https://orcid.org/0000-0002-5459-1016> - Contacto: [mandrea.trujillo@udea.edu.co](mailto:mandrea.trujillo@udea.edu.co)

**Germán Darío Valencia Agudelo** es doctor en estudios políticos, magíster en ciencia política, especialista en gerencia social y economista. Es miembro del grupo de investigación Hegemonía, Guerras y Conflictos del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia, y del grupo Microeconomía Aplicada de la misma universidad.

<https://orcid.org/0000-0002-6412-6986> - Contacto: [german.valencia@udea.edu.co](mailto:german.valencia@udea.edu.co)

## Referencias

- Arévalo, J. (2016). *Modernización de la gestión pública desde la teoría neoinstitucional, análisis del caso del Ministerio de Defensa de la República de Colombia* [monografía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17351>
- Ávila, A. (2019). *Detrás de la guerra en Colombia*. Planeta.
- Bahamón, J. (2015). *Papel de las Fuerzas Militares en el posconflicto* [tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://bit.ly/2VSnU7y>
- Barreto, M. (2016). *Experiencias internacionales de paz: lecciones aprendidas para Colombia*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Burgos, N. (2014). *Seguridad en el postconflicto* [tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://bit.ly/39mMYqk>
- Cancelado, H. (2016). La política exterior y el nuevo rol de las FF. AA. en el contexto de la nueva estrategia y doctrina de defensa con miras al posconflicto. En A. Valdivieso (Ed.), *Política exterior colombiana: escenarios y desafíos en el posconflicto*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana; Fundación Konrad Adenauer.
- Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia. (2017). *Plan Militar "Victoria" por una paz estable y duradera*.
- Cruz, E. (2016). *Fuerza pública, negociaciones de paz y posacuerdo en Colombia*. Desde Abajo.
- Dávila, L. (2018). La artesanía del orden social. *Gobernar*, 2(1), 80-93. <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss1/5>
- Dussán, Y. (2017, 1.º de mayo). Fuerzas Militares de Colombia activan Plan Victoria. *Diálogo. Revista Militar Digital*. <https://bit.ly/3Ewgy1l>
- Ejército Nacional de Colombia. (2015, 19 de junio). *Plan de Estudios Minerva, Ejército Nacional* [video]. YouTube. <https://youtu.be/JbV5lqgzlWI>
- Eslava, A. Guayara, H., & Valencia, G. (2011). Los nuevos institucionalismos como riqueza metodológica para el estudio de la política. *Opera*, 11, 5-28. <https://bit.ly/39ivcEX>
- Eraso, D. (2012). *El papel social del militar en el postconflicto colombiano* [ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://bit.ly/3lzPa3A>
- El Tiempo*. (2015, 11 de junio). Educación, en la base de nueva estrategia del Ejército. <https://bit.ly/2Z3HPBG>

- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. <https://bit.ly/3ipBd5N>
- Goodin, R. (2003). Las instituciones y su diseño. En R. Goodin (Comp.), *Teoría del diseño institucional* (pp. 13-73). Editorial Gedisa.
- Hernández, A. (2016). Los enfoques neoinstitucional y cultural, su utilidad para el estudio de las organizaciones gubernamentales. *Espacios Públicos*, 19(46), 91-108. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67648385005.pdf>
- Johnson, T. (2013). Institutional design and bureaucrats' impact on political control. *The Journal of Politics*, 75(1), 183-197. <https://doi.org/10.1017/S0022381612000953>
- Llorente, M., Bulla, P., & Gómez, C. (2016). *De la seguridad para la guerra a la seguridad para la paz. Para un debate de las opciones institucionales* [documento, Análisis 1, Fundación Ideas para la Paz y Friedrich Ebert Stiftung]. <https://bit.ly/3nPcD3m>
- Mantzavinos, N., North, D., Shariq, S., Méndez, N., Casas, A., & Abitbol, P. (2015). Aprendizaje, instituciones y desempeño económico. *Revista Economía y Región*, 9(1), 11-34. <https://bit.ly/3hNZGTA>
- Méndez, N. (2015). Institucionalismo cognitivo, capital social y la construcción de la paz en Colombia. *Revista Economía y Región*, 9(1), 67-90. <https://bit.ly/3EyttJL>
- Mendíaz, M. (2004). *El Estado y las políticas públicas: las visiones desde el neoinstitucionalismo*. Universidad Nacional del Rosario.
- Murillo, G., González, C., & García, M. (2017). *Cambio institucional y organizacional. Perspectivas teóricas para el análisis*. Universidad del Valle. <https://bit.ly/3Cxs7xj>
- North, D. (2010). Los andamios que el ser humano erige. En R. Vergara (Comp.), *Organización e instituciones*. Siglo XXI Editores.
- Offe, C. (2003). El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este. En R. Goodin (Comp.), *Teoría del diseño institucional* (pp. 251-282). Editorial Gedisa.
- Palthe, J. (2014). Regulatory, normative, and cognitive elements of organizations: Implications for managing change. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 59-66. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p59>
- Pastrana, E., & Gehring, H. (Eds.). (2016). *Política exterior colombiana: escenarios y desafíos en el posconflicto*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez, T. (2011). Conflicto y posconflicto en Colombia: una mirada a la política de seguridad democrática. *Separata Humanística*, 5(10), 129-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3948593>
- Peters, G. (2003). Las instituciones políticas: lo viejo y lo nuevo. En R. Goodin & H. Kinglemann (Comps.), *Nuevo manual de ciencia política*. Editorial Istmo.
- Pizarro, E. (2018). *De la guerra a la paz: las Fuerzas Militares entre 1996 y 2018*. Editorial Planeta.
- Ramírez, H., Guevara, J., & Riaño, J. (2016). *Las Fuerzas Militares del posacuerdo. Contribuciones en torno a sus retos y posibilidades*. Universidad del Rosario.
- Reyes, C. (2015). *Las Fuerzas Militares en las operaciones de paz ante un escenario de postconflicto* [trabajo de pregrado, Universidad La Gran Colombia]. Repositorio Institucional UMNG. <https://bit.ly/3lC7PM0>
- Rojas, P. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119. <https://doi.org/10.21830/19006586.78>
- Rubio, N. (2016). *Papel del Ejército de Colombia en un eventual contexto de postconflicto: caso minería ilegal* [trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15625>

- Schultze, M. (2012). La cuestión militar en Colombia: la fuerza pública y los retos de la construcción de la paz. En A. Rettberg (Ed.), *Construcción de paz en Colombia* (pp. 405-433). Universidad de los Andes.
- Scott, R. (2008). Chapter 3: Crafting and analytic framework I: three pillars of institutions. En *Institutions and organizations: ideas and interests*. SAGE Publications.
- Sierra, N. (2017). *Neoinstitucionalismo y conflicto. Análisis del acuerdo de paz firmado en La Habana 2016 y su implicación en el proceso de adhesión de Colombia a la OCDE* [tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana] Repositorio PUJ. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/35745>
- Valencia, G. (2017). *Organizaciones, instituciones y análisis político transaccional* [tesis doctoral, Universidad Externado de Colombia].
- Valencia, J., & Insuasty, A. (2010). Evolución de las estrategias de guerra en Colombia: ¿cómo han evolucionado las estrategias de guerra utilizadas por el Ejército colombiano en la historia de Colombia, desde 1930 hasta 2006? *Revista Universidad San Buenaventura*, 11(1), 67-88. <https://doi.org/10.21500/16578031.384>
- Vargas, A. (2002). *Las Fuerzas Armadas en el conflicto colombiano. Antecedentes y perspectivas*. Intermedio Editores.
- Zamudio, L., & Culebro, J. (2013, enero-abril). Los procesos de implementación de los acuerdos de paz. Aportes desde el nuevo institucionalismo. *Análisis Político*, 77, 175-194. <https://bit.ly/3lHXkHa>