

ARQUITECTURA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRUCTURA DE
FUERZA DEL SECTOR DEFENSA EN COLOMBIA
UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de

Magister en Gerencia Estratégica

(Modalidad de Profundización)

Edgar Andrés Hernández Ortiz

Director

M.Sc Daniel Fernando Poveda Quintero

Universidad de La Sabana

Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Cundinamarca

2019

Dedicatoria

No es fácil el camino de la vida, y tal vez la vida no deba ser fácil. El desarrollo de la Maestría me ha servido para ampliar mi campo de visión sobre la realidad que durante años había construido. De ahí que comprenda que no se puede ser lo rigurosamente estricto para pensar que la vida es un enramado secuencial de actividades y momentos, pero tampoco se puede ser lo extremadamente suave para construir una realidad desvinculada de los lazos del pasado. Hoy dedico este trabajo de grado a mi esposa Julieth Corredor, su soporte siempre incondicional, oportuno y emocional fueron mi piedra angular. A mi pequeña hija María Alejandra, con quien aprendí a realizar pequeñas renunciaciones de mi tiempo para construir proyectos familiares.

A la Fuerza Aérea Colombiana, institución que depositó su confianza en mí, apostando por mi profesionalización como herramienta de proyección, transformación y cambio.

Agradecimientos

Agradezco al Dios todopoderoso por acompañarme vigilante y paciente, iluminándome con el don de la sabiduría para reconocer que su voluntad y tiempos son estructuras de perfección.

A mi amada familia, por su comprensión y entendimiento durante las largas jornadas académicas y laborales, entregándome su acompañamiento silencioso y resignado como mejor sentimiento de aprobación y amor.

A mi madre, por enseñarme a soñar, crecer y hacer la persona que hoy en día soy. Su incesante apuesta por la perfección, disciplina y responsabilidad han sido el mejor aporte que he podido recibir en mi infancia y adolescencia.

A mi Director de Proyecto de Grado, por disponer de su tiempo, recursos y sabiduría para orientar esta construcción. Su amplio conocimiento del sector y la literatura asociado con mi proceso de aprendizaje, me permitió reconocer con facilidad el camino a seguir.

Tabla de contenido

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPITULO 1	1
1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.1. Problema Concreto.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.1. Pregunta de Investigación	7
2.2. Objetivos	7
2.2.1. Objetivo General	7
2.2.2. Objetivos Específicos.....	7
3. CONSECUENCIAS ESPERADAS	8
CAPITULO 2	8
4. MARCO TEORICO	8
4.1. Teoría Institucional	9
4.2. Teoría General de Sistemas.....	11
4.3. Teoría Burocrática.....	12
4.4. Programa de Construcción de Instituciones de Defensa	13
4.5. Teoría de las Relaciones Civiles – Militares.....	14
5. MARCO CONCEPTUAL	17
5.1. Instituciones vs Organizaciones.....	18
5.2. Defensa Nacional, Seguridad Nacional, Asuntos Externos e Internos	21
6. CONTEXTO SECTORIAL.....	25
6.1. Económico.....	27
6.2. Social.....	29
6.3. Tecnológico.....	32
CAPITULO 3	34
7. DISEÑO METODOLÓGICO	34
7.1. Diagnóstico	35

7.2.	Muestra.....	36
7.3.	Recolección de Datos.....	37
7.3.1.	Observación.....	37
7.3.2.	Entrevista.....	38
7.3.3.	Análisis de Documentos y Registros.....	39
7.4.	Procedimientos.....	40
CAPITULO 4		43
8.	DESARROLLO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.....	43
8.1.	Codificación Axial	49
8.2.	Triangulación de Fuentes de Información.....	53
8.3.	Codificación Selectiva o Categoría Central	58
9.	DISCUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS.....	59
9.1.	Propuesta de Modelo Teórico	59
9.2.	Limitaciones del Trabajo.....	72
9.3.	Aporte al Campo de la Gerencia Estratégica	72
9.4.	Proyecciones Futuras de la Investigación	73
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78

Lista de Tablas

Tabla 1	27
Presupuesto General Sector Defensa 2000-2018..	27
Tabla 2	41
Procesos de Integración de Técnicas.....	41
Tabla 3	44
Codificación Teórica identificad durante la aplicación y análisis de los instrumentos de investigación.....	44
Tabla. 4.....	55
Análisis de Categorías transversales para los países de referencia.	55

Lista de Figuras

Figura 1. Evolución del Sector Defensa.....	ix
Figura 2. Relacionamiento de las corrientes teóricas.....	9
Figura No. 3. Patrones de las Relaciones Civiles Militares	15
Figura No. 4. Estructura Organizacional Sector Defensa en Colombia	26
Figura No. 5. Procesos del Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública – CAPACITAS.....	29
Figura No. 6. Porcentaje de acciones atribuidas a las disidencias confirmadas en Colombia	30
Figura No. 7. Distribución del Presupuesto de Defensa América Latina.....	33
Figura No. 8. Categorías centrales del estudio.....	42
Figura No. 9. Resumen de las Categorías para la Arquitectura Institucional.....	48
Figura No. 10. Diagrama Enriquecido Concepto Arquitectura Institucional	59
Figura No. 11. Propuesta de Modelo de Arquitectura Institucional del Sector Defensa en Colombia.....	60
Figura No. 12. Componente Organizacional del Modelo de Arquitectura.....	65
Figura No. 13. Niveles Funcionales Sector Defensa en Colombia.....	68
Figura No. 14. Explicación de procesos del Modelo de Arquitectura Propuesto.....	70
Figura No. 15. Recomendaciones procedimientos del Modelo de Arquitectura construido.....	71

INTRODUCCIÓN

Los retos futuros derivados de las dinámicas en el contexto nacional e internacional conllevan la constante evolución, cambio y actualización de organizaciones e instituciones. Una interpretación realizada por North (1990) indica que “..la principal función de las instituciones es reducir la incertidumbre, pero ello no significa que sean estáticas, al contrario, se encuentran en constante evolución, alterando el marco de referencia para las elecciones” (p.1), una proposición que de manera implícita expresa los impactos de las cambiantes circunstancias en los contextos sociales, económicos y presupuestales, políticos, normativos y tecnológicos, involucrando, tanto instituciones de gobierno como de naturaleza privada (Zucker, 1986). Si bien los cambios, no solo rodean el marco exterior de las instituciones, es en su interacción e identificación de expectativas donde nace la inquietante necesidad de transformación y evolución, llevando la motivación de cambio al interior del sistema.

La caracterización del marco institucional pasa por el entendimiento del entramado de factores que traspasan el correcto armado de estructuras organizacionales, donde surge como concepto central la arquitectura institucional, entendida por diferentes autores como un conjunto de procesos, organismos, actividades y reglas que orienta el cumplimiento de objetivos de una organización y su efectividad (Gimenez, 2015; Moore, 1995; Hearn, Paisley y Hesnshaw, 2008). Una articulación que nace de la relación bidireccional entre los procesos y la organización, buscando en su interacción e interdependencia, cumplir con la misión y los objetivos estratégicos definidos en los planes” (Los Andes, 2018), a partir de esta construcción se produce el entendimiento del marco institucional y su impacto en el desarrollo económico, social, y, para este estudio, militar.

Ahora bien, es claro que la evolución del marco institucional no es ajena al sector económico de la sociedad, presentando una relación de interdependencia con los cambios del contexto general. Esta evolución, para el caso del Sector Defensa en Colombia ha estado correlacionada principalmente con la escalada del conflicto interno, que con el paso de los años trajo consigo diferentes reformas organizacionales (Ver figura No. 1).

La más reciente reestructuración, sucede en la actualidad y ha sido denominada “Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2030” (Ministerio de Defensa Nacional, 2010), proceso que ha evolucionado de manera independiente en las instituciones castrenses y Policía Nacional de Colombia, trayendo consigo retos para el funcionamiento y proyección de estructuras de fuerza, alejándose de un diseño sistémico institucional, proponiendo retos para la operación y administración sectorial, al respecto la Fundación Ideas para La Paz (2018) considera que “...paralelamente a la transformación, el gobierno nacional y los gobiernos locales continúan disponiendo de las capacidades de las FFMM y asignándole nuevas responsabilidades” (p.5), que ponen a prueba la elasticidad del músculo operacional en yuxtaposición con la realidad presupuestal y administrativa para la Defensa.

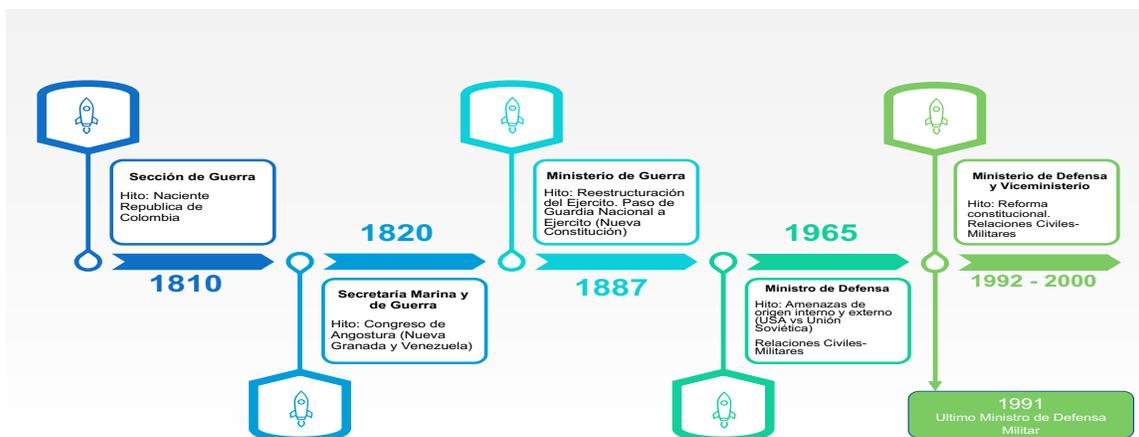


Figura 1. Evolución del Sector Defensa. Presenta los hitos mas importantes durante la evolución del Ministerio de Defensa Nacional. Elaboración propia a partir de Apuntes Históricos Ministros de Guerra y Defensa de Colombia

A su vez, la perspectiva de Defensa y Seguridad en el caso colombiano tuvo su origen en el año 1965 cuando las condiciones volátiles del mundo llevaban su mirada al levantamiento de potencias como Estados Unidos y la Unión Soviética, emergiendo amenazas no conocidas para Colombia desde el contexto externo. Esta nueva perspectiva llevó al señor Ministro de Guerra y Marina de 1965 a iniciar un proceso de fortalecimiento de las relaciones civiles-militares (Ministerio de Defensa Nacional, 2018). Para el año de 1992 y posterior a la reforma constitucional de Colombia, se consolida el fortalecimiento del relacionamiento entre actores de naturaleza civil y militar del Ministerio de Defensa, relevando del cargo por última vez a un actor militar como Ministro de esa cartera, dando inicio a un capítulo inédito sobre la construcción de un marco de referencia institucional bajo el liderazgo civil (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), una elaboración que aún se encuentra en maduración en un escenario de complejidad.

Dado que, esta construcción de institucionalidad ha estado rodeada de múltiples factores tanto internos como externos, donde además confluyen individuos sociales de diferentes naturalezas, que deben coexistir y procurar un desarrollo eficiente, efectivo y eficaz de las operaciones militares, surge un nuevo ingrediente que ha sido estudiado por Huntington (1957), quien se encargó de analizar las interacciones entre el liderazgo civil y el mando militar en la construcción de un balance que favorezca los intereses nacionales.

Perspectiva que posteriormente fue abordada por Pion-Berlin (2009) quien expresó su preocupación de este relacionamiento en el contexto institucional de defensa para América Latina, arguyendo que "...las organizaciones de defensa en y alrededor de la cadena de mando y

las interacciones que ocurren allí constituyen las micro fundaciones para las relaciones civiles militares. Es a lo largo de esta escala organizativa de influencia que los supervisores políticos y los soldados se enfrentan diariamente” (p.564), incluyendo especialmente que para la región “...donde las fuerzas armadas ejercían una fuerte influencia política, en las últimas décadas se ha realizado un esfuerzo concertado para reducir el perfil político de los militares y redirigir su atención hacia las misiones relacionadas con la seguridad y la defensa que cumplen los objetivos políticos de los gobiernos democráticos” (p. 563). El estudio realizado por Pion-Berlin (2009) parte de la premisa de la politización y conflictos de roles que prevalecen en la región dadas las características de oposición que han rodeado su desarrollo y que aún son vigentes dadas las dificultades en la definición de alcances, límites y responsabilidades.

Si bien, durante los años 1986, 1991, 2011 y 2015 en Colombia se desarrollaron diferentes esfuerzos para lograr un balance en el relacionamiento de los actores de naturaleza civil y militar, en la actualidad se identifican dificultades normativas que no definen de manera clara las interacciones, roles y funciones de estos actores. Tal es el caso del Decreto 4890 de 2011, el cual establece que el Viceministerio para la estrategia y planeación tiene una función de liderazgo y dirección en la definición de estructura de fuerza, mientras que la Ley 2218 de 1984 y el Decreto 1512 del 2000 le otorgan autonomía al Comandante General de las Fuerzas Militares, a los Comandantes de Fuerza sobre la misma competencia. Función que se orienta a la planeación y desarrollo de estructuras militares y policiales, capaces de responder a los retos en materia de los requisitos operacionales de Seguridad en un marco presupuestal escaso. De donde resulta que las funciones operacionales y administrativas deben coexistir en un marco de direccionamiento político.

Una comprensión a esta problemática surge desde las hipótesis elaboradas en el marco del programa de construcción de instituciones de defensa entendida por Blair (2017) como una herramienta cuyo principal objetivo se centra en “...ayudar en el desarrollo de fuerzas armadas asociadas que estén organizadas, entrenadas y equipadas de manera competente, de acuerdo con los principios democráticos civiles y militares, y que planifiquen y realicen operaciones militares hábilmente bajo la dirección política completa de un gobierno democrático” (p.47). Consideración que, si bien ha sido abordada tangencialmente en el caso colombiano, desde la integración del liderazgo civil al Ministerio de Defensa, necesita de una interpretación y caracterización general que oriente su completa integración.

Así que, es evidente que el Sector Defensa en Colombia reviste una gran complejidad dada la multivariedad de actores, de roles, misiones, necesidades y expectativas de la sociedad en un marco de ausencia de intereses nacionales. La propuesta metodológica y teórica desarrollada en este trabajo, aborda desde una perspectiva holística las consideraciones en la formulación de un marco institucional para la toma de decisiones en relación con el desarrollo de estructura de fuerza del Sector Defensa en Colombia. Propuesta que surge de los planteamientos presentados por Bertalanfy (1976) y Ackoff (2002) en relación con las interacciones externas e internas de los organismos, individuos y grupos sociales. En el marco teórico específico se acude a los planteamientos desarrollados por Ross Jr (2017) para comprender y analizar la construcción de instituciones de Defensa, herramienta que ofrece una perspectiva internacional en la formulación de estructuras institucionales de defensa y sus niveles funcionales.

Dadas las interacciones necesarias entre argumentos y cuestionamientos que surgen del modelo metodológico seleccionado, orientado a una construcción integral, se incorpora el entendimiento del relacionamiento social de individuos del Sector Defensa entre actores de naturaleza civil y militar. Componente que caracteriza la columna vertical en la definición institucional del balance armonioso derivado del liderazgo civil y el mando militar (Huntington, 1957; Pion-Berlin, 2009).

Conforme se construye una comprensión general es necesario incorporar elementos que soporten los juicios inferidos. Por tanto, que desde la perspectiva organizacional sean incorporadas las teóricas exploradas por Weber (1940) y complementadas por Mintzberg (1991) en lo relacionado con la formulación organizacional desde el concepto burocrático, esta acepción favorece el análisis de las estructuras organizacionales, comprendiendo las características piramidales hacia la interacción de factores operacionales, administrativas y de “staff” que promuevan la eficiencia operacional de la estructura, en la caracterización de un gran marco de arquitectura institucional y como parte de este.

El documento se encuentra estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se realiza la introducción y descripción de la problemática, los objetivos del proyecto desarrollado y las consecuencias esperadas. Para el capítulo dos se realiza la conceptualización teórica y sectorial del documento en desarrollo. El capítulo tres expone el diseño metodológico, donde se acude al “diseño de teoría fundamentada” (Hernandez, Fernández & Baptista. 2014) para conducir todo el trabajo de campo, de análisis y propuesta de modelo. Finalmente el capítulo

cuatro presenta la discusión de resultados y su correlación con las perspectivas teóricas, para finalmente llegar a la propuesta del modelo y desarrollo de las conclusiones.

CAPITULO 1

1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Colombia ha sido un país caracterizado principalmente por orientar su perspectiva de crecimiento y desarrollo económico-social en el marco de un conflicto armado interno, lo que llevó a la gestión gubernamental de las instituciones públicas a desarrollar estrategias, políticas, capacidades, etc., en respuesta a las dinámicas cambiantes del conflicto interno y relacionamiento externo en el ámbito regional y mundial. No obstante, el panorama macroeconómico lo convierte en uno de los países más sólidos y estables de la región, derivado de factores como, cero eventos de hiperinflación en su historia reciente y más de un siglo con tan solo tres evaluaciones de crecimiento negativas (Dinero, 2019). Una afirmación que contrasta con las necesidades y letargo funcional que algunas instituciones gubernamentales arrastran en su diario funcionamiento y que aclaman por una pronta solución.

Desde la perspectiva del Sector Defensa los cambios han de ser imperiosos y eficientes, considerando principalmente que el proceso de gestión y administración del sector ha desarrollado en las instituciones una inercia administrativa y operacional, producto de años de cambios, transformaciones e interacciones organizacionales, en respuesta a las dinámicas del medio ambiente operacional. Como consecuencia, la Fuerza Pública fortaleció y apalancó el desarrollo de capacidades militares y policiales durante el álgido conflicto armado interno, donde las políticas presupuestales y de financiación adelantadas por gobiernos como el del presidente Ernesto Samper en la búsqueda insistente de objetivos estratégicos para la nación, permitieron la adquisición de equipos y medios militares que permitieran hacer frente a la crisis interna del país.

Este fortalecimiento de capacidades coincide con los cambios derivados de la reforma constitucional de 1991, donde el balance de la estructura institucional del Sector Defensa se centra en la reorganización de las relaciones entre los actores civiles y militares que lo integran. Siendo así, que para 1992 se despide el último Ministro de Defensa Nacional integrante de una Fuerza Militar (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), dando paso a un nuevo relacionamiento de la defensa y seguridad, donde el liderazgo de naturaleza civil interactúa con el mando militar en un mismo escenario. Esta evolución, trajo consigo la definición de un nuevo marco institucional, donde las transacciones realizadas se construyen en un marco de concertación, entendimiento, confianza y aprendizaje.

Hoy en día, el marco institucional sigue evolucionando y madurando en su articulación en la medida que se desarrollan estructuras de fuerzas más profesionales y con amplio entendimiento del panorama general del Sector. Sin embargo, emergen retos en el direccionamiento estratégico de las instituciones producto de la evolución en el relacionamiento de los actores civiles y militares que endógenamente y de manera progresiva han encontrado dificultades en la toma de decisiones, la administración de recursos, la gestión de procesos y la ejecución de las actividades.

Partiendo de esta premisa, se reconoce la necesidad de identificar las relaciones de comunicación, colaboración, articulación y organización en la toma de decisiones de las instituciones y actores que conforman el Sector Defensa. Respecto a tales relaciones, Vargas (2011) destaca la pertinencia de resaltar y reconocer la medida y forma en que éstas se construyen, señalando que “...el análisis de las relaciones civiles-militares es fundamental para

valorar el nivel de la consolidación democrática, ya que uno de los presupuestos básicos de las democracias modernas es que las fuerzas militares y policiales deben estar subordinadas a los gobernantes civiles democráticamente electos, quienes las deben conducir políticamente” (p.63). De ahí, que se requiera reconocer que para el marco de las relaciones civiles-militares es de suma importancia la responsabilidad en el ejercicio de las funciones centrales, los niveles funcionales de gobernanza y el conocimiento para la acertada conducción política de las Fuerzas Militares y de Policía (Vargas, 2011). Estas características, orientan de manera coherente la construcción y definición del desarrollo de una estructura de fuerza, capaz de responder a los retos del medio ambiente operacional, la profesionalización y actualización de la Fuerza Pública.

Resulta interesante para diferentes autores, la identificación de factores y características de confianza, conocimiento y respeto, como complementos de la legitimidad del actuar de las Fuerzas Militares bajo el direccionamiento político de organismos de origen civil (Vergotinni, 1982; Vargas, 2011 & Andrade, 2013). De lo anterior se deduce que para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de Estado y de Gobierno, se debería disponer de una adecuada articulación y conexión entre las necesidades en materia de seguridad y defensa nacional, funciones centrales y visión de las Fuerzas Militares, conocimiento del contexto externo e interno, en alineación con las realidades presupuestales y posición política del gobierno. Articulación que exige la participación e interacción de actores con diferentes conocimientos y construcción de la realidad, posiciones jerárquicas de alto nivel en el sector y diversidad de prioridades en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la caracterización del desarrollo de estructuras de fuerza en el mediano y largo plazo. Proceso que conlleva la

interacción simbiótica de los actores civiles, desde el direccionamiento político y los actores militares desde la profesionalización y conocimiento operacional.

Ahora bien, el desarrollo de estructura de fuerza de las instituciones que conforman el Sector Defensa requiere la determinación de necesidades desde el conocimiento amplio del contexto estratégico nacional, proceso iterativo y sistémico que lleva a las instituciones militares y de policía a la priorización de recursos económicos bajo el direccionamiento de actores civiles. De acuerdo con Vidal (2012), incluso “...en las organizaciones públicas o en las organizaciones políticas, el tipo de decisiones que se tome frente a un determinado fenómeno, influenciarán en el posterior desarrollo de la organización y en su éxito o fracaso” (p.137). Hoy en día, es posible correlacionar las implicaciones del crecimiento en el pie de fuerza, como consecuencia natural de las necesidades de responder a los retos operacionales en materia de Seguridad y Defensa Nacional, con la ausencia de una política de administración centralizada de personal que trajo implícita el fortalecimiento de estructuras de fuerza en componentes como el de personal, que para las vigencias 2002 al 2014 representó un incremento en el pie de fuerza del 57.4% con una carga del 70% al presupuesto general para la misma vigencia, y una proyección de crecimiento anual del 5% (Tami & Nariño, 2017), impactando directamente el mantenimiento y fortalecimiento de otros componentes como material, equipo e infraestructura.

Desde una perspectiva macroeconómica sería fundamental identificar la necesidad de construcción de unas Fuerzas Militares y de Policía Nacional capaces de responder a los retos del conflicto interno y al fortalecimiento de las habilidades de disuasión frente a actores externos en el ámbito regional y mundial, proceso que exige la interpretación coherente de las amenazas y

oportunidades, sus dinámicas y la conexión con las funciones centrales del Sector en un marco fiscal de recursos escasos. Algunas implicaciones al respecto, han sido abordadas por Grautoff & Chavarro (2009) al analizar las relaciones del contexto estratégico con el desarrollo de estructuras de fuerzas en el ámbito militar y el uso de los recursos disponibles, determinando que “...la estabilidad macroeconómica de países con mercados emergentes, lleva a que las fuerzas armadas aumenten el número de hombres pero con un material bélico no adecuado para la defensa y disuasión de amenazas externas; elevando así el Gasto de Defensa y Seguridad” (p.204). Desde la visión colombiana, el fortalecimiento de la Fuerza Pública ha sido históricamente uno de los sectores con mayor inversión de gasto público, representando históricamente del presupuesto general de la nación valores cercanos al 20% (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019,), mientras que se ha realizado contención de fenómenos y amenazas al interior del país, la perspectiva externa ha sido descuidada y el envejecimiento de algunos equipos estratégicos hoy en día carga el presupuesto de funcionamiento del sector.

De ahí, que sea importante identificar las líneas de conexión, comunicación, interacción, organización en la definición de estructuras de fuerza, entre los actores que conforman el Sector Defensa en Colombia, reconociendo una construcción integral orientada al desarrollo de las funciones militares, policiales y su profesionalización bajo un marco económico complejo, donde los “trade-offs” son necesarios para el cumplimiento de los fines y objetivos nacionales. Quizás una clara expresión de la ausencia de estos canales sea el poco éxito que ha tenido la implementación del Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública - CAPACITAS, iniciativa que desde el año 2011 promueve el desarrollo de una estrategia de planeación de mediano y largo plazo en las instituciones del Sector Defensa, pero en la

actualidad no presenta resultados de integración, coordinación o planeación de estructuras de fuerza.

Dado el panorama anterior, es relevante reconocer de manera sistémica y holística los elementos articuladores que emergen alrededor de la Seguridad y Defensa en Colombia, que en palabras de Segoviano (2014) pueden ser resumidos desde la perspectiva de un “...entorno estratégico en constante y acelerado proceso de cambio, donde convergen multiplicidad de actores, intereses, relaciones, factores, desafíos, funciones, retos y amenazas, de naturaleza multidimensional e inestable, configurando, a través de un complejo entramado de interacciones y relaciones, un escenario global, definido por la incertidumbre y el riesgo, donde los Estados deben velar por sus intereses de seguridad” (p.113).

En suma, se considera pertinente la construcción de una propuesta de arquitectura institucional de toma de decisiones en el sector Defensa en Colombia para el desarrollo de estructura de fuerza, que sea capaz de responder a las necesidades de la sociedad en un escenario de construcción de paz, que de acuerdo con Zurbriggen (2011) se constituya en una “...perspectiva para analizar la complejidad del proceso de toma de decisiones, generado por la pluralidad de actores involucrados que interactúan para formular, promover y lograr objetivos comunes, por medio del intercambio mutuo de conocimientos, recursos, ideas y normas” (p.43).

1.1. Problema Concreto

El marco institucional para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de fuerza en el Sector Defensa no articula adecuadamente las competencias de los actores civiles

y militares, dificultando la interpretación, entendimiento y comprensión de los niveles de decisión, conducción y funciones centrales de las instituciones que conforman el sector.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Pregunta de Investigación

¿Cual debería ser el modelo de arquitectura institucional del Sector Defensa que articule adecuadamente el liderazgo civil y el mando militar y policial en la toma de decisiones respecto al desarrollo de estructura de fuerza en Colombia?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Determinar el modelo de arquitectura institucional del Sector Defensa que articule adecuadamente el liderazgo civil y el mando militar y policial en la toma de decisiones respecto al desarrollo de estructura de fuerza en Colombia.

2.2.2. Objetivos Específicos

- a. Caracterizar los elementos que componen la arquitectura institucional del Sector Defensa.
- b. Identificar y determinar los niveles funcionales para la toma de decisiones en el Sector Defensa en Colombia.
- c. Reconocer los procesos a desarrollar en el marco de la Arquitectura Institucional del Sector Defensa en Colombia.

- d. Determinar las recomendaciones a desarrollar para promover el cambio en la Arquitectura Institucional.

3. CONSECUENCIAS ESPERADAS

Como resultado del proceso de investigación científico aplicado, se espera poder presentar la propuesta de cambios al señor Ministro de Defensa para su implementación en el Sector Defensa. Esta propuesta se presenta como un primer acercamiento a la estructura de arquitectura del Sector y necesariamente será enriquecida con los estudios que sean abordados en materia organizacional, administrativa y toma de decisiones.

CAPITULO 2

4. MARCO TEORICO

Los desarrollos organizacionales y aportes esbozados en materia de administración para el fortalecimiento de la efectividad de las instituciones y su interacción con las partes interesadas en la búsqueda del bien común, ofrecen la incorporación de diferentes herramientas de gestión y administración organizacional. Ahora bien, en lo que concierne a las interacciones en el marco del desarrollo de instituciones del sector público, específicamente en el sector Defensa Colombiano es conveniente razonar sobre las diferentes corrientes del pensamiento organizacional que orientan la construcción y definición de arquitectura institucional, construcción de instituciones de defensa, gobernanza de instituciones, relacionamiento de actores de naturaleza civil-militar. Aunado a lo anterior, es sustancial reconocer los aspectos cognitivos que emergen del relacionamiento individual, grupal y organizacional en el marco de la teoría de toma de decisiones relacionando su implicación en la configuración institucional. A

continuación, se realiza una exploración conceptual y teórica que orienta el desarrollo de la presente investigación y cuyo objetivo se centra en encontrar una relación de la literatura académica y empírica:

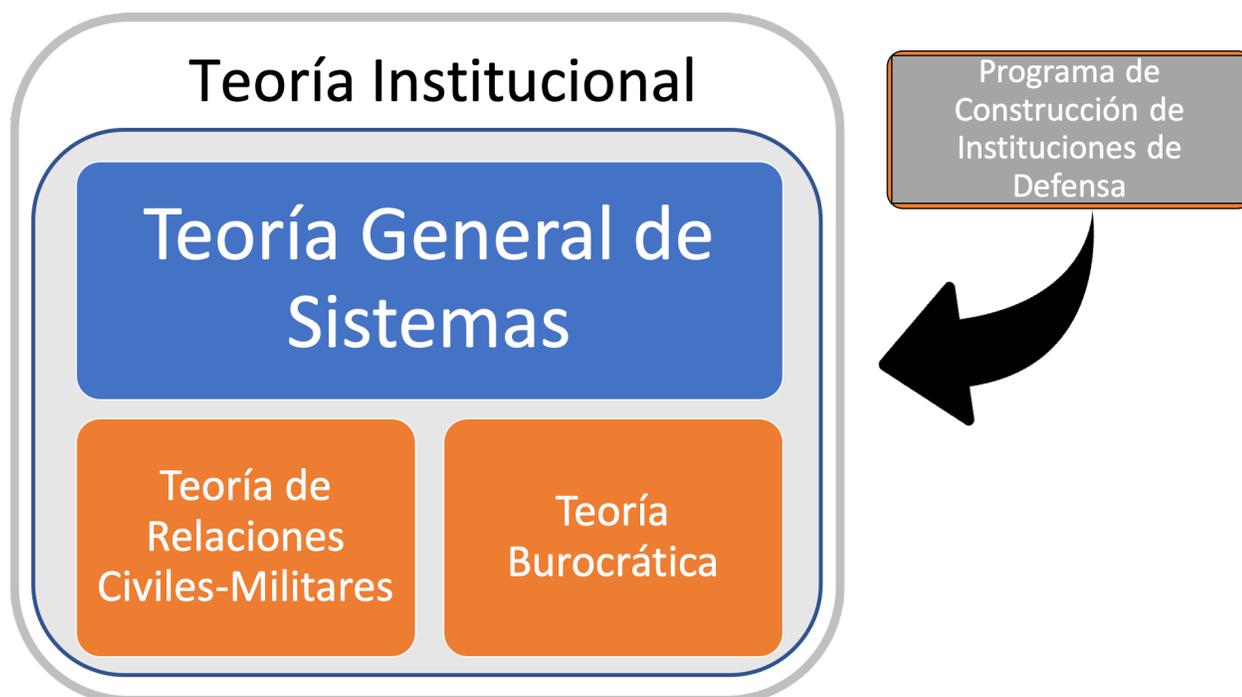


Figura 2. Relacionamiento de las corrientes teóricas. Describe las referencias teóricas que soportan el desarrollo del presente trabajo de grado. Fuente: elaboración propia.

4.1. Teoría Institucional

El amplio entendimiento de las interacciones y factores que rodean y emergen en las organizaciones, ha sido abordado desde la academia reciente en el gran marco de la teoría institucional, Zucker (1987) elabora desde la perspectiva económica y social los elementos claves en la construcción de instituciones, por una lado se caracterizan el entramado de relaciones con el medio ambiente exterior, donde se incluye incluso el marco legal y administrativo, mientras que la visión al interior del sistema se centra en el conjunto organizacional que delinea el grupo social, llegando al desarrollo de los procesos y sus interacciones.

Vargas (2005), construye desde el acercamiento anterior planteando una definición para institución, entendida como “...las reglas del juego que las organizaciones están jugando. Por lo tanto, las instituciones no pueden ser creadas por decreto, sino que son el resultado de un proceso de aprendizaje social” (p. 3), una conceptualización que pone en discusión el proceso del relacionamiento formal y no formal que de manera endógena se construye en el marco del institucionalismo.

Desde la perspectiva de North (1990), se incluye la importancia del reconocimiento de las “reglas de juego”, construidas en el marco institucional en relación con la construcción organizacional, una comprensión que se orienta al análisis del desempeño económico. El gran marco teórico construido para este trabajo de grado reconoce la importancia de la construcción de un conjunto formal y no formal de reglas, procesos, procedimientos y estructuras que rodean el Sector Defensa en Colombia. Invitando especialmente a realizar un cambio en la perspectiva de construcción y caracterización de instituciones, considerando estas como el conjunto de actores, organización, normas, procesos y objetivos que rodean el marco común y orientan el desempeño económico de las instituciones (North, 1990). De ahí que sea pertinente reconocer que el conjunto de factores que armoniosamente se articulan para promover el cambio de las instituciones y sostenibilidad en el tiempo.

4.2. Teoría General de Sistemas

Para analizar desde una perspectiva global, la incidencia y cambios derivados de las interacciones y transformaciones institucionales, es pertinente realizar una revisión teórica de la escuela del pensamiento sistémico, donde las características y dinámicas organizacionales no son ajenas de los factores que confluyen e influyen en la organización. De tal modo, que los aportes realizados por Bertalanffy (1976), Senge (1993) y Ackoff (2002) orientan la gestión de las organizaciones desde la perspectiva general del sistema que interactúa con las cuestiones internas y externas; identificando algunos factores internos como la gestión del talento humano, los procesos, la estrategia y las dinámicas organizacionales, las líneas de comunicación, jerarquía y toma de decisiones. Mientras que, desde la perspectiva externa, se pueden considerar los cambios normativos, las tendencias globales en materia tecnológica, la protección de los recursos naturales, las dinámicas políticas hemisféricas y extrahemisféricas.

Desde esta perspectiva global, se inicia la concepción holística de los elementos y factores que interactúan con y desde el sector defensa que en esencia pueden ser resumidos en la descripción realizada por Bertalanffy (1968) para el sistema, como el "...conjunto de elementos que permanecen en interacción" (p. 4), realizando un especial énfasis en las cuestiones internas desde la perspectiva del funcionamiento de los sistemas cerrados y los intercambios con el medio ambiente de los sistemas abiertos. Desde esta aproximación, se considera la pertinencia de reconocer de manera integral las interacciones alrededor de la arquitectura institucional para la toma de decisiones en el Sector Defensa para el desarrollo de estructura de fuerza.

4.3. Teoría Burocrática

Desde una amplia perspectiva, es válido reconocer que las instituciones gubernamentales han sido estructuralmente diseñadas bajo la premisa teórica desarrollada por Weber (1940) donde se determinan las formas piramidales y altamente jerárquicas con enfoque en la producción de bienes y servicios a disposición de la sociedad, este concepto fue específicamente definido por Petrella (2007) quien considera que las organizaciones de gobierno se caracterizan por “la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad” (s.f). En palabras de Merton (2002), es importante reconocer los fundamentos de la teoría burocrática, quien la entiende como la construcción de “una estructura social formal, racionalmente organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. En esa organización está unificada una serie de empleos, de posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidas por reglas limitadas y específicas. Cada uno de los empleos contiene una zona de competencia y de responsabilidad que le son atribuidos” (Citado por Petrella, 2007).

4.4. Programa de Construcción de Instituciones de Defensa

Los cambios en la arquitectura organizacional de las instituciones de Defensa se encuentran correlacionados con la identificación de oportunidades de mejora derivados de la materialización de amenazas que afectan la Seguridad y Defensa nacional (Ross Jr, 2017). Producto de los cambios dinámicos del contexto colombiano, ha sido necesaria la modificación de estrategias, técnicas, políticas y especialmente de la forma de administración y gestión de las instituciones que conforman el sector Defensa con el objetivo de responder oportuna y eficientemente a los retos que dispone el contexto. En relación con lo anterior, McNerney (2106) presenta la esencia del programa de construcción de instituciones de defensa al afirmar que el principal objetivo se centra en “promover instituciones efectivas, transparentes y receptivas de diversas maneras. Sus objetivos incluyen mejorar el control civil de los militares, fomentar el respeto por el estado de derecho y mejorar el profesionalismo militar. Lo que no hace es centrarse en la preparación operativa o las capacidades tácticas de los militares” (Citado por Ross Jr, 2017). De ahí, que sea pertinente reconocer las interacciones de jerarquía, control, confianza y conocimiento al interior de las instituciones del sector y entre estas mismas, aceptando las diferencias organizacionales e institucionales con las necesidades del fortalecimiento de gobernanza entre estas y específicamente entre sus actores.

Aunado a lo anterior, la construcción de instituciones de defensa se orienta a la articulación de funciones y roles de las organizaciones que componen los servicios de Defensa del país. Una construcción macro que requiere el conocimiento de los aspectos culturales, legales, jerárquicos y operacionales. Dicho esto, Ross Jr (2017) considera que

“...el sector de defensa de una nación consiste en una serie de elementos diferentes, que van desde el líder nacional, que a menudo sirve de doble como Comandante en Jefe de las fuerzas armadas nacionales, hasta unidades militares individuales al final de la cadena de mando” (p. 27). A pesar de corresponder a una construcción general de Sector Defensa, el autor reconoce endógenamente las características del control civil, la ejecución militar y los niveles de relacionamiento funcional de las instituciones que convergen en el Sector Defensa.

4.5. Teoría de las Relaciones Civiles – Militares

A lo largo de la historia las fuerzas armadas han estado supeditadas al control civil en el desarrollo de sus estructura y direccionamiento político, Huntington (1957) reconoce que en el medioevo las fuerzas armadas se encontraban bajo control del rey y su grupo asesor. Hoy, es posible identificar una correlación de la estructura gubernamental de la mayoría de países que dispone el control de la Fuerzas Armadas a cargo de funcionarios democráticamente elegidos y de ahí se desprenden las estructuras ministeriales que coadyuvan a gobernar la nación, incluidas dentro de estas las estructuras organizacionales e institucionales que confluyen en la Defensa Nacional. Ello implica necesariamente la interacción de actores de naturaleza militar y civil en el marco de gestión operacional y administrativa. En este sentido, Huntington (1957) en el marco del desarrollo de la teoría de las relaciones civiles-militares ha considerado que:

“...El enfoque principal de las relaciones civiles-militares es la relación del cuerpo de oficiales con el estado. Aquí el conflicto entre las presiones funcionales y sociales llega a un punto crítico. El cuerpo de oficiales es un elemento de dirección activa de la estructura militar y es responsable de la seguridad militar de la sociedad. El estado es el elemento

directivo activo de la sociedad y es responsable de la asignación de recursos entre valores importantes, incluida la seguridad militar. Las relaciones sociales y económicas entre los militares y el resto de la sociedad normalmente reflejan las relaciones políticas entre el cuerpo de oficiales y el estado” (p.3).

En la construcción realizada por el autor, es posible reconocer la preponderancia en el reconocimiento de las finas líneas limítrofes de comunicación, administración, delegación y especialmente de control en las interacciones civiles-militares. Esta paradoja, representa el marco principal en la construcción de la teoría de las relaciones civiles-militares, desarrollada por Huntington (1957), donde se parte de la construcción de características de poder político, ideología, profesionalismo y ética, para describir el control civil “...Subjetivo y Objetivo” (p.97). Esta elaboración, le permitió a Huntington (1957) describir “...cinco patrones de relaciones civiles militares” (p.96), siendo estos:

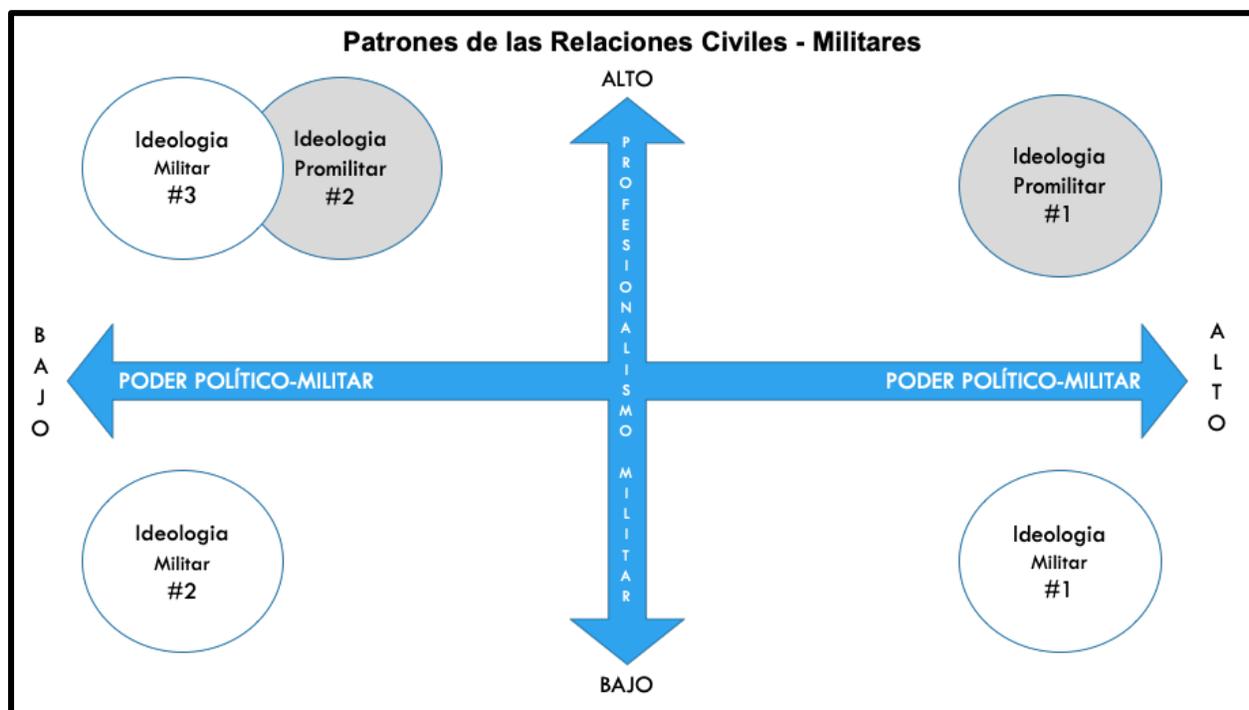


Figura No. 3. Patrones de las Relaciones Civiles Militares. Presenta la clasificación realizada por Huntington en su libro “The soldier and the state” en el relacionamiento civil-militar. Fuente: Huntington (1957).

Ideología militar No. 1: Huntington (1985), Alto poder político militar y baja profesionalidad militar. Este tipo de relaciones civiles-militares generalmente se encuentran en países más primitivos donde el profesionalismo militar se ha retrasado o en países más avanzados cuando las amenazas de seguridad se intensifican repentinamente y los militares aumentan rápidamente su poder político.

Ideología militar No. 2: Huntington (1985), bajo poder político militar y bajo profesionalismo militar, esta estructura aparece cuando la influencia de la sociedad es tan alta, que limita el crecimiento y participación de los actores militares.

Ideología militar No. 3: Huntington (1985), caracterizada principalmente por el mantenimiento continuo de algunas amenazas a la Seguridad Nacional, estas interacciones llevan al profesionalismo militar, pero disminuyendo su influencia en el campo político.

Ideología Promilitar No. 1: Huntington (1985), el mantenimiento de amenazas a la integridad de la sociedad en combinación con una fuerte simpatía de esta misma con los valores militares promueve una fuerte participación política de los militares en relación con el fortalecimiento de sus capacidades profesionales. Esta ideología propone el mantenimiento del control civil objetivo.

Ideología Promilitar No. 2: Huntington (1985), una postura conservadora y libre de amenazas a la sociedad, puede propender por el fortalecimiento de este tipo de estructuras, donde la influencia del poder militar en el escenario político se mantiene al margen, mientras se robustece el crecimiento de sus capacidades militares (profesionalismo).

En suma, las caracterizaciones realizadas para los patrones en el relacionamiento civil-militar pueden ser lacónicas desde las definiciones realizadas para el control civil objetivo y subjetivo. Desarrolladas por Huntington (1985) así:

- a. **Control civil Subjetivo:** Orientado al fortalecimiento del control civil, desde la maximización de poder de un grupo o grupos de interés. Esta clasificación, propone discusiones triviales sobre el control que tienen grupos del nivel económico y político gubernamental sobre las instituciones militares.
- b. **Control civil Objetivo:** orientado al fortalecimiento del profesionalismo militar autónomo. Divide los actores y grupos civiles políticos de las actuaciones militares, propendiendo por la neutralidad de los actores militares.

En consecuencia, la teoría de las relaciones civiles-militares se convierte en el marco central del presente estudio, donde se hace importante el diagnóstico de las actuales relaciones en el contexto nacional, caracterizando factores de profesionalización y politización de los actores que se congregan alrededor de la Defensa Nacional.

5. MARCO CONCEPTUAL

Comprender, estudiar y analizar los componentes que convergen y emergen entorno al sector Defensa, exige una construcción conceptual explícita que delimite los factores determinantes de la institucionalidad en el marco de las relaciones, líneas de comunicación, liderazgo, actores, pero especialmente en la toma de decisiones en la construcción de gobernanza

que durante años ha fortalecido las organizaciones del Sector. A continuación, se realiza la descripción que permite definir las características y componentes del objeto de estudio.

5.1. Instituciones vs Organizaciones

Alcanzar un entendimiento de las relaciones que rodean las interacciones sociales en el marco de construcción de objetivos comunes, ha traído implícito el uso no diferencial de términos que en praxis son complementarios, pero diametralmente disímiles. En este sentido, se propone la discusión sobre la diferenciación conceptual que ofrece el campo académico alrededor de las construcciones realizadas para definir las organizaciones versus las instituciones, determinando la interrelación que puede existir entre estas.

Existe una clara distinción entre lo que tradicionalmente se ha construido como Institución respecto a lo que conceptualmente se define como organización u organismos, considerando principalmente y a modo de analogía que las organizaciones son a los jugadores como las instituciones a las reglas de juego (North, 1990). Desde esa perspectiva se erige una concepción correlacionada pero conceptualmente diferenciada, que en palabras de North (1990) puede ser resumida desde la perspectiva que ..."las instituciones son normas formales e informales que definen y limitan las elecciones de los individuos, mientras que las organizaciones son grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos" (Citado por revista Lecturas de Economía, 1999, p.133).

Desde la perspectiva de las instituciones, autores como Hudgson (2011) y Knight (1992) han coincidido en afirmar que las instituciones son percibidas "...como sistemas de

reglas sociales establecidas y extendidas que estructuran las interacciones sociales. Las instituciones hacen posible el pensamiento ordenado, las expectativas y la acción al imponer a las actividades humanas una forma y una consistencia" (p.22). De ahí, se puede inferir que las instituciones regulan el comportamiento y las interacciones humanas, así como permiten el funcionamiento y desarrollo de las actividades sociales, que en palabras de Wells (1970) "...las instituciones sociales constituyen un elemento conceptualmente más general, conocido como estructura social" (Citado por Hudgson, 2011, p. 23). De igual forma, es posible identificar la construcción realizada por Smith (1962) quien define las instituciones como "...un haz de normas sociales interrelacionadas que se asocian con un núcleo de valores de alta prioridad y con una o más necesidades humanas básicas" (p.95). De manera general y para efectos de este estudio, se aceptará la construcción realizada por North (1993), quien reconoce a las instituciones como:

"...el conjunto de restricciones que surgen de la inventiva humana para limitar las interacciones políticas, económicas y sociales. Incluyen restricciones informales, como las sanciones, los tabúes, las costumbres, las tradiciones, y los —códigos de conducta, como así también reglas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad). En el curso de la historia, las instituciones fueron inventos de los seres humanos para crear orden y reducir la incertidumbre del intercambio" (p.1).

Ahora bien, las organizaciones han sido concebidas como estructuras de interacción humana que permiten la construcción de estrategias, armonización de aptitudes y coordinación de las interrelaciones desarrolladas (North, 1990). En consecuencia, que el eje

central sobre el que se construye la idea de organizaciones sea el individuo, y de ahí que sea el principal diferenciador de las definiciones elaboradas para las instituciones.

Para North (1998), las organizaciones se pueden entender como "...órdenes concretos, determinados por los individuos y los recursos que los integran, creados para la consecución de fines particulares y específicos" (p. 10). En contraposición de identificar a las organizaciones como entes independientes de las instituciones, Hudgson (2011) considera que las organizaciones son un tipo de institución que "...cuentan con: (a) criterios para establecer sus límites y para distinguir a sus miembros de los no miembros, (b) principios de soberanía para determinar quien está a cargo, y (c) cadenas de órdenes que definen las responsabilidades dentro de la organización" (p. 31). Esta perspectiva, devela que tanto organizaciones como instituciones se encuentran relacionadas desde las líneas de comunicación, actores de construcción y reglas de juego, discrepando desde la aplicación conceptual y teórica.

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomará la construcción realizada para institución, reconocida desde la perspectiva global que caracteriza las relaciones e interacciones de una organización. Donde la propuesta producto del ejercicio de la presente investigación esta orientada en la definición holística de los componentes que integran el modelo institucional del Sector Defensa integrando actores, interrelación y reglas de juego.

5.2. Defensa Nacional, Seguridad Nacional, Asuntos Externos e Internos

Otro de los aspectos conceptuales que deben ser abordados para demarcar con claridad y coherencia el desarrollo del estudio, corresponde a la definición del alcance e impacto en la perspectiva de los riesgos que pueden afectar la soberanía, integridad e independencia del territorio colombiano. Alrededor de este, se han construido doctrinal y conceptualmente dos apreciaciones que convergen en la actualidad en el sector Defensa, pero que desde una mirada global presentan diferencias desde el empleo de las capacidades letales de las Fuerzas Militares en relación con las habilidades no letales para el mantenimiento del orden interno, policiales.

Reconocer los elementos que constituyen una definición global del concepto de Defensa Nacional, requiere una exploración doctrinal de los acercamientos realizados desde las Instituciones que conforman el sector. Dado lo anterior, es necesario citar la definición realizada por el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia - CGFM (2018) sobre el concepto de Defensa Nacional, entendida como "...la protección de la soberanía, el territorio, la población nacional y la infraestructura de defensa crítica de Colombia contra las amenazas externas y la agresión u otras amenazas según las indicaciones del presidente de la República" (p.10), una construcción que centra en la evaluación y análisis del contexto externo del país, pero que incluye un ingrediente adicional, la disposición que tiene el Presidente de la República como Comandante en Jefe de las Fuerzas Militares de identificar y caracterizar amenazas que por su naturaleza deben ser abordadas por el Sector Defensa. Una construcción que aborda estas consideraciones de manera más clara y profunda se sustenta en la descripción realizada para la Seguridad Nacional:

"..un término colectivo que abarca tanto la defensa nacional como las relaciones exteriores con el propósito de obtener: a) una ventaja militar o de defensa sobre cualquier nación o grupo de naciones extranjeras; b) Una posición favorable de relaciones exteriores; o c) una postura de defensa capaz de resistir con éxito la acción hostil o destructiva dentro o fuera, abierta o encubierta; también es el esfuerzo nacional concertado para prevenir los ataques terroristas, reducir las vulnerabilidades a estos, atender desastres naturales y otras emergencias" (p.10).

De manera que, es posible identificar una interacción en la construcción doctrinal para los conceptos de Defensa Nacional y Seguridad Nacional, donde se presenta una evidente correlación. No obstante, al comprender las dinámicas desarrolladas a lo largo del conflicto armado en Colombia, hizo necesaria la interpretación desde la atención de amenazas y riesgos en los contextos externos e internos de manera diversificada por las Instituciones que conforman el Sector Defensa, una intervención atípica en relación con los comportamientos y definiciones realizadas por otros países. Y es justo desde la descripción de las amenazas donde se esbozan las que fuesen consideradas las bases de la pirámide de necesidades de Maslow (1943), donde en términos de seguridad circunda la cotidianidad de la vida de las personas, sociedades, estados; en ejemplo podemos encontrar a la seguridad social, económica, personal, jurídica, pública, ciudadana y nacional (Ugarte, 1984).

Desde una perspectiva regional, algunos autores han realizado acercamientos académicos para caracterizar las definiciones en materia de Seguridad y Defensa Nacional

en América Latina, donde el análisis de amenazas y riesgos ha sido considerado desde las perspectivas internas y externas, Ugarte (1984) determina que desde la visión de la Seguridad Nacional "...se procuran conjurar las amenazas que puedan pesar sobre los valores esenciales que hacen a la existencia e identidad del Estado: independencia, soberanía, e integridad territorial de un Estado. La amenaza estará constituida por la actividad de un Estado o de Estados que desean apoderarse del primer Estado, o de parte de su territorio, o, cuando menos, de imponerle dependencia y sumisión" (p.5).

A partir de la lectura del concepto anterior, surge la aplicación del poder bélico y letal a cargo de las Fuerzas Militares para la defensa de los intereses nacionales, la población y especialmente el bien jurídico tutelable, que en la exploración realizada por el mismo Ugarte (1984) reviste la acción unificada y conjunta del Estado, donde "...la diplomacia y las relaciones internacionales tienen una misión importante que cumplir, a través de la moderación en la expresión de las políticas nacionales, la búsqueda de solución pacífica de los conflictos, y la adopción de medidas de fomento de la confianza –tanto políticas como militares" (p.10).

A pesar de encontrar acepciones y afirmaciones que proponen el marco de funcionamiento del Sector Defensa desde la perspectiva la Defensa y la Seguridad Nacional, se puede inferir que a pesar de la interacción y cooperación de las instituciones que concurren en atención a las riesgos y amenazas, tanto internas como externas de un país, persisten conflictos en la construcción y fortalecimiento de funciones, en este sentido Drent, Dennissen, Hinkel, et. al (2014) han considerado que "...los ejemplos de cooperación

práctica entre diferentes actores en el campo de la seguridad externa e interna no pueden ocultar el hecho de que existe tensión o incluso una falta de voluntad para apoyarse unos a otros de manera óptima” (p. 5).

A pesar de que en Colombia se ha determinado una política de seguridad que guarda las características de una política integral de seguridad (externa e interna), la complejidad en la definición de amenazas y actores generadores de inestabilidad han llevado a lo que Drent, et al., (2014) describieron a partir de la comprensión de una “...política de seguridad externa que está dominada por la diplomacia y los métodos de trabajo militares, mientras que la política de seguridad interna está dominada por un enfoque basado en la aplicación de la ley por la policía y la administración de justicia por parte de los tribunales” (p.12).

Mientras tanto, los riesgos y amenazas globales siguen evolucionando, mutando y de difícil atención para las instituciones estatales, donde Drent, et al., (2014) consideran que:

“las amenazas terroristas o los delitos mayores pueden representar un peligro que amenaza la vida. Otros riesgos también pueden amenazar el funcionamiento de la sociedad o partes de una sociedad. Los ataques cibernéticos son un buen ejemplo en este sentido. De manera similar, la inmigración puede causar problemas si hay una falta de integración social, al igual que una interrupción en el suministro de energía o materias primas puede afectar la economía y socavar el bienestar de la población. La contaminación ambiental puede afectar negativamente a la salud, y las epidemias y enfermedades pueden convertirse

en desafíos globales. En resumen, los desarrollos externos afectan nuestra seguridad interna” (p.7).

El desarrollo de la presente investigación sienta las bases para una construcción y entendimiento del concepto de Defensa Nacional, donde la caracterización futura de las amenazas y oportunidades deben surgir desde la afectación que estos puedan generar a los intereses nacionales y el conceso sobre los mismos.

6. CONTEXTO SECTORIAL

El sector Defensa en Colombia en Colombia, fue reglamentado mediante Decreto 3398 de 1965 modificado por el Decreto 1070 de 2015, determinando que el Presidente de la República ejerce como suprema autoridad administrativa en la Defensa Nacional (Artículo 8). La estructura organizacional para la Defensa Nacional fue reglamentada mediante el artículo 9, donde se considera que el Presidente de la República, dispondrá de los siguientes organismos:

a. En el Gobierno:

Ministro de Defensa Nacional

Consejo Superior de la Defensa Nacional

b. En el escalón bélico:

Comandante General de las Fuerzas Militares con:

El Ejército, La Armada, La Fuerza Aérea, La Policía Nacional y Los demás organismos que determine el Presidente de la República.

Dados los cambios del contexto regional y nacional en materia social, política y el agudizamiento del conflicto interno colombiano, fue necesario el fortalecimiento de las instituciones que conforman el Sector Defensa en Colombia, con el objetivo de optimizar la gestión del gobierno. De acuerdo, con la información oficialmente publicada por el Ministerio de Defensa Nacional en su página web www.mindefensa.gov.co, el Sector Defensa se encuentra organizacionalmente estructurado de la siguiente manera:

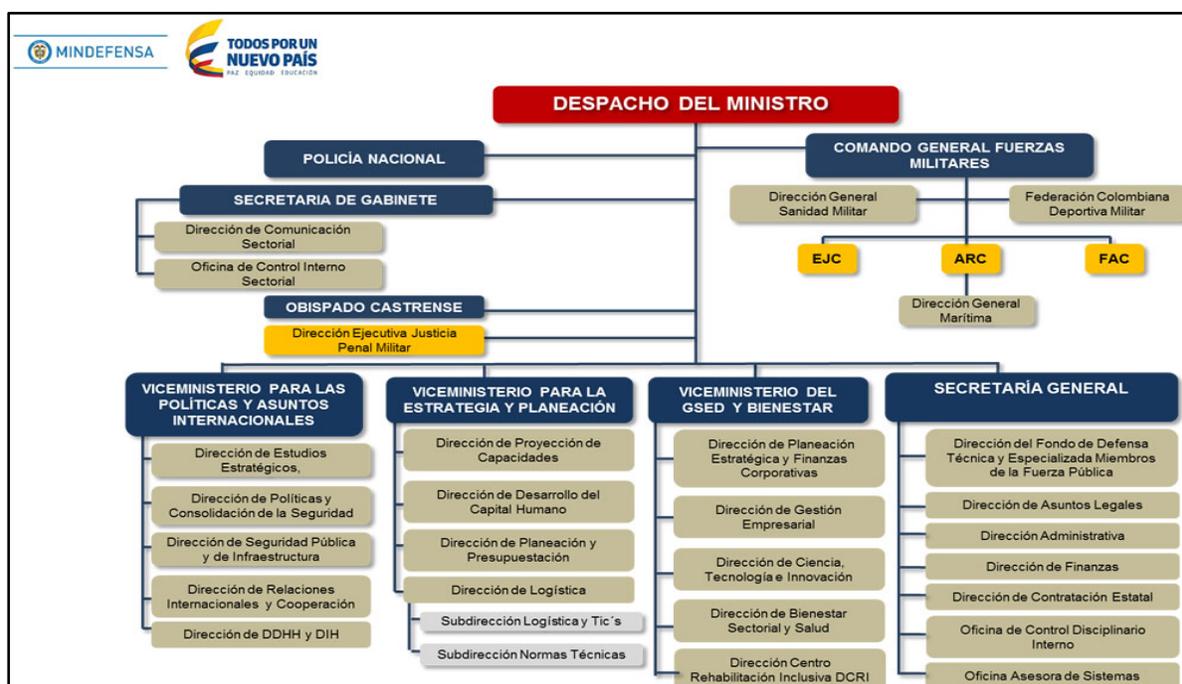


Figura No. 4. Estructura Organizacional Sector Defensa en Colombia. Presenta la estructura organizacional del Sector Defensa en Colombia. Fuente: www.mindefensa.gov.co

Un análisis rápido permite identificar una estructura organizacional, donde intervienen dependencias de naturaleza civil, militar y policial, donde la responsabilidad operacional se encuentra bajo el liderazgo del Comando General de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Mientras que el direccionamiento político y administrativo se encuentra como apoyo a través del liderazgo civil en los Viceministerios de Defensa y Secretarías.

6.1. Económico

El sector defensa se ha presentado históricamente como uno de los sectores que mayor participación tiene en la distribución del Presupuesto General de la Nación. De acuerdo con cifras del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2019), para las vigencias 2000 en comparación con la destinación realizada para el año 2017, se evidencia un aumento de 472% del presupuesto asignado al Sector Defensa.

Sin embargo, de este presupuesto es posible identificar que para cada uno de los años, desde el 2000 al 2017, en promedio un 91.43% del presupuesto total asignado es destinado para asegurar el funcionamiento del sector (Gastos de Personal y Gastos Generales), lo que muestra que tan solo un 8.56% es destinado para el desarrollo de proyectos de inversión (Ver tabla 1). De acuerdo con cifras del Banco Mundial (2018), en términos de Producto Interno Bruto – PIB, el gasto militar en Colombia representa en promedio el 3% del PIB real.

Tabla 1

Presupuesto General Sector Defensa 2000-2018. Datos MINHACIENDA.

DEFENSA Y POLICIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto Total*	6,665	7,871	8,849	9,952	11,171	12,109	13,324	14,809	18,604	20,542	21,044	22,002	23,962	26,463	27,040	27,314	28,918	29,980	31,442
Presupuesto Funcionamiento*	6,188	6,997	7,842	9,027	10,288	11,324	12,182	13,680	15,204	17,408	18,929	20,481	22,046	23,554	24,659	25,843	27,873	28,980	30,605
Presupuesto Inversión*	477	874	1,007	924	883	785	1,143	1,129	3,400	3,133	2,114	1,521	1,916	2,909	2,381	1,471	1,045	1,000	837
% Funcionamiento	92.84 %	88.90 %	88.62 %	90.71 %	92.09 %	93.51 %	91.42 %	92.38 %	81.72 %	84.75 %	89.95 %	93.09 %	92.00 %	89.01 %	91.19 %	94.61 %	96.39 %	96.67 %	97.34 %
% Inversión	7.16 %	11.10 %	11.38 %	9.29 %	7.91 %	6.49 %	8.58 %	7.62 %	18.28 %	15.25 %	10.05 %	6.91 %	8.00 %	10.99 %	8.81 %	5.39 %	3.61 %	3.33 %	2.66 %

*Nota. *Cifras en miles de millones. Elaboración propia. Fuente: minhacienda.gov.co*

En el contexto actual y de acuerdo con el informe presentado por MINHACIENDA (2018), el presupuesto general para el sector defensa tuvo una variación positiva del 5,30%.

Encontrando que los rubros de inversión presentarán un aumento del 65,5%, mientras que el funcionamiento apenas alcanzará a ubicarse 2 puntos porcentuales por encima de la inflación calculada. Una situación que lleva al desarrollo de procesos de planeación presupuestal y financiera eficientes y coherentes con los retos operacionales del Sector. De ahí, que urge el inicio de un proceso de cambio institucional, donde se oriente a la optimización y mejora del desempeño económico para la defensa y seguridad de Colombia.

Esta necesidad fue identificada para el año 2011 por el nivel directivo del Sector Defensa, donde surge la iniciativa que buscaba modificar las herramientas y modelos de planeación desarrolladas hasta ese momento. Nace entonces el Modelo de Transformación y futuro de la Fuerza Pública cuyo principal propósito se centro en “...brindar a la Nación las capacidades requeridas para neutralizar las amenazas presentes y futuras” (CAPACITAS, 2018), mediante la articulación de herramientas de direccionamiento estratégico, planeación por capacidades y planeación presupuestal. Luego de 8 años desde su nacimiento y a pesar de contar con el acompañamiento permanente del Defense Institute Reform Initiative - DIRI, el modelo no ha logrado esta conexión, contrario a ello las dificultades en la interacción entre los actores e instituciones se ha acrecentado. En la siguiente gráfica se presentan los procesos propuestos para el modelo, de acuerdo con resolución ministerial 7144 de 2018.



Figura No. 5. Procesos del Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública – CAPACITAS. Fuente: capacitas.mindefensa.gov.co

6.2. Social

El restablecimiento de las condiciones de gobernabilidad y gobernanza en el territorio colombiano por parte del Estado y sus representantes, está determinado por la superación de retos en materia económica, social, salud, educación, etc., componentes que confluyen en el fortalecimiento de la presencia del Estado y de ahí la importancia que tiene el Sector Defensa en el mantenimiento y restablecimiento de estas condiciones. Sin embargo, tras la firma del acuerdo de paz, se ha venido desarrollando un fenómeno que desestabiliza el actuar del Estado y sus instituciones, las disidencias. Que, en palabras de Vanegas, Calderón y Vélez (2018), destacan este fenómeno como:

“...uno de los principales desafíos durante las fases de negociación e implementación de los acuerdos. Si bien no es el único factor de riesgo, tampoco se puede negar su capacidad para desestabilizar las condiciones de seguridad en ámbitos rurales y urbanos, dinamizar economías criminales e influir negativamente en la implementación de los acuerdos de paz. Se trata de estructuras armadas que —con sus respectivas dimensiones, rasgos y variaciones—, pueden competir en el plano militar, político y social de forma directa a la acción del Estado y sabotear sus esfuerzos para la construcción de la paz o los anhelos de quienes sí dejaron las armas” (p.1).

De acuerdo con cifras estimadas por el Ministerio de Defensa Nacional (2018), se considera que el número de hombres que componen estas estructuras se encuentran alrededor de 1100, lo que representa un aumento del 13% en relación con la primera medición realizada en marzo del 2017. En lo que respecta a las acciones armadas ejecutadas por las disidencias en el territorio nacional, la Fundación Ideas para la Paz (2018), presenta el siguiente gráfico donde se muestran los departamentos mas afectados:

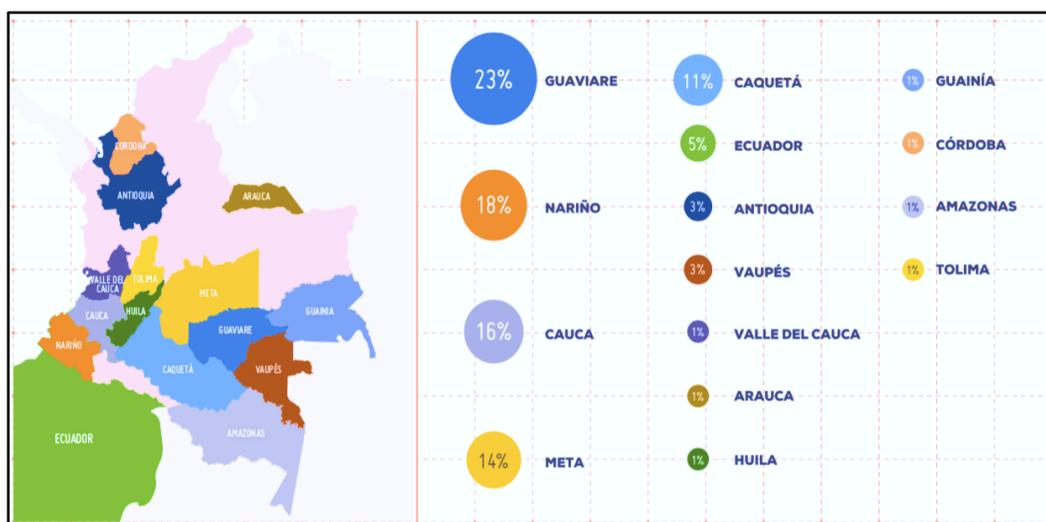


Figura No. 6. Porcentaje de acciones atribuidas a las disidencias confirmadas en Colombia (por departamento) y Ecuador (10 de junio de 2016 – 27 de marzo 2018). Fuente: Fundación Ideas para la Paz (2018)

En lo que respecta a los retos en materia de Defensa Nacional, son grandes las apuestas que deben ser incorporadas para favorecer el desarrollo económico y social del país. De acuerdo con Palomino (2005) la Defensa Nacional, debe ser considerada desde “...aquellas actividades desarrolladas por el Estado, de tal forma que permita garantizar su seguridad externa, frente a amenazas definidas” (p.14). De ahí, que el complejo y cambiante panorama regional, deleve amenazas nuevas y crecientes para el mantenimiento de los objetivos nacionales, cifras presentadas por la Cancillería de Colombia muestran que desde el año 2010 y hasta el año 2017, se presentaron al menos 40 incursiones militares venezolanas a territorio Colombiano (Caracol Noticias, 2017), situación que reviste gran importancia y relevancia para el Sector Defensa en el fortalecimiento de herramientas y estrategias para proteger los intereses ciudadanos.

En consecuencia, es posible acotar que las interacciones en el ámbito regional y global en relación con los intereses económicos y naturales de algunos estados sobre Colombia, derivado de su favorable posición geográfica, deben ser objeto de preocupación, análisis y atención temprana desde el fortalecimiento de las capacidades militares para el mantenimiento del orden constitucional, integridad territorial y logro de los fines del Estado. En esta línea Aranguiz (2013), consideraba de manera temprana una agrupación de amenazas para los países Suramericanos, infiriendo que “...en primer término, las demandas internas en cada uno de los países traerán consigo demandas sociales, que pasarán a ser la primera prioridad de los gobiernos; en segundo lugar, señala el narcotráfico; en tercer lugar, se refiere a la carrera armamentista que protagoniza Venezuela; y en cuarto lugar, considera la llegada de un actor extrarregional” (p.71) y a lo anterior le sumamos la preocupación de

agenda regional sobre la protección del medio ambiente y los recursos naturales, que se presenta como una fuente de conflicto mundial, específicamente en los asociados con los recursos acuíferos y su gestión (CICR, 2009).

6.3. Tecnológico

Una de las mayores preocupaciones que representa para diferentes organizaciones de carácter regional y del orden mundial se caracterizan por el incremento desmesurado y descontrolado de armamento, material y equipo asociado para la defensa de las naciones en relación con los desarrollos técnicos y tecnológicos, de ahí que Thee (1986) afirme que “...la tecnología militar ha usurpado una posición de dominio en las actividades mundiales de investigación y desarrollo, y galopa sin freno en la carrera armamentista” (p. 1086).

La Red de Seguridad y Defensa para América Latina – RESDAL (2016), presenta el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe un análisis del crecimiento de la gestión militar en la región, presentando a Brasil, Venezuela y Colombia como los actores de mayor gasto público en equipo militar. Sin embargo, resulta inquietante reconocer adelantos tecnológicos e inversiones en materia de Defensa Aérea, Aeronaves de Superioridad Aérea, renovación de Equipo Militar de tropas en tierra con inversiones superiores a los 8 billones de dólares en el caso venezolano y 19 billones de dólares para Brasil. Mientras que la inversión en Colombia se encuentra rezagada a tan solo 4 billones de dólares para la Defensa (RESDAL, 2016). El desbalance militar, apenas se esboza con una mirada superflua al poder aéreo, países como Chile, Brasil y Venezuela cuentan con aeronaves de Generación 4 o superior, el sector Defensa en Colombia ha realizado esfuerzos

para mantener una flota de generación 3.5 con algunas actualizaciones de la generación siguiente.

Si bien, en la gestión de gobierno se hace complicado atender de manera inmediata las necesidades de todos los sectores sociales del país, la inversión en actualización tecnológica de la Defensa Nacional, ha de ser vista desde la perspectiva defensiva para la preservación de los activos estratégicos e intereses nacionales, no se propone la intervención de Colombia en una carrera armamentista, contrario a ello se prevé el fortalecimiento de las capacidades militares del país desde una posición pasiva que permita al campo diplomático la negociación. Una visión amplia del panorama regional, puede ser vista en el siguiente gráfico, donde se muestra el gasto militar de los países de América Latina:

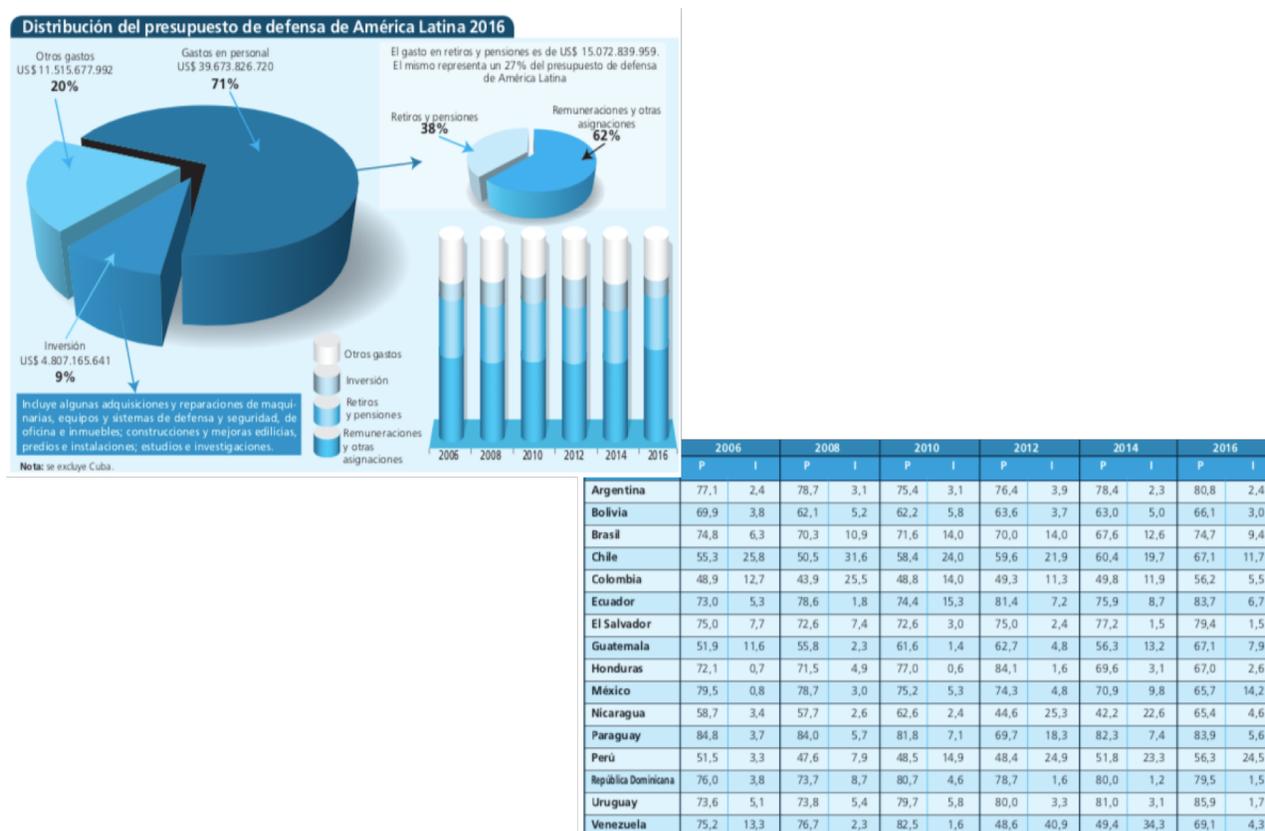


Figura No. 7. Distribución del Presupuesto de Defensa América Latina. Fuente: RESDAL (2016)

Los retos en materia de Defensa Nacional se presentan como una herramienta que el gobierno de curso debe gestionar adecuadamente para preservar los intereses nacionales desde la perspectiva de preservación y administración de recursos disponibles de origen y uso común. Donde la interacción institucional del Sector Defensa debe responder coherentemente a los cambios tecnológicos del sector en un marco fiscal y presupuestal ambiguo.

CAPITULO 3

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Partiendo del conocimiento de la problemática y su contexto asociado, se hace determinante explorar las características, elementos y categorías que rodean el objeto de análisis, de modo tal que permita el desarrollo un modelo para ser considerado como propuesta de implementación. Dado lo anterior, se parte de la premisa de que los estudios de investigación no siempre obedecen a estructuras lineales y secuenciales, sino que por el contrario la construcción y diseño del proceso investigativo se resume como un proceso iterativo, para el caso cualitativo, no lineal y que en la mayoría de los casos comparte diferentes diseños (Hernandez, Fernández & Baptista. 2014).

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), los estudios cualitativos se caracterizan por su credibilidad, aplicabilidad y especialmente por su autenticidad, donde “...cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales” (p.470). Partiendo de esto, el presente estudio toma como referencia el modelo cualitativo, desde el diseño desarrollado para el tipo “Teoría fundamentada”, donde de acuerdo con Francis y Taylor (2013), Torrence (2011), Sullivan (2009) y Haig (2006), el “...investigador produce una teoría general o explicación respecto a un fenómeno, proceso,

acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes” (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La selección y diseño del proceso de investigación cualitativa, se realizó teniendo en cuenta la respuesta que ofrecen el marco de abordajes para la descripción, explicación y propuesta de solución para la problemática identificada en la unidad de análisis del Sector Defensa en Colombia, donde incluso se pueden abordar aspectos cuantitativos.

Con el objetivo de construir una metodología, que, a pesar de su itinerancia y cambios durante el desarrollo de la actividad investigativa, se ha adoptado los siguientes pasos propuestos por Hernández, Fernández & Baptista (2014):

- a. Inmersión inicial y profunda del ambiente (diagnóstico)
- b. Estancia en el campo (observación)
- c. Recolección de datos
- d. Análisis de datos
- e. Generación de teoría o modelo (propuesta de solución)

Dado lo anterior, en los acápite subsiguientes se caracterizan las actividades desarrolladas para el diseño metodológico construido.

7.1. Diagnóstico

Alcanzar un reconocimiento claro de la problemática, requiere desde la fase de observación, la conceptualización y definición clara de los aspectos a abordar. Para el presente trabajo, esta definición ha sido tocada en capítulos anteriores y simplificada desde

las dificultades relacionadas con la arquitectura institucional del Sector Defensa para la toma de decisiones, lo que implicaría la propuesta de cambio en esta construcción.

En el marco del presente punto, se categorizará la problemática partiendo del uso de gráficos enriquecidos, cuadros conceptuales, diagramas y matrices que permiten el entendimiento y clasificación de:

- a. Relacionamiento Civil-Militar en el Sector Defensa en Colombia.
- b. Niveles funcionales, administrativos y operacionales de las instituciones que conforman el sector.
- c. Instituciones externas que afectan el desempeño de la gestión pública del sector.
- d. Líneas de comunicación y relación del Sector Defensa en Colombia.
- e. Características culturales y funcionales de los tomadores de decisiones en el Sector.

7.2. Muestra

La determinación de la muestra en la metodología cualitativa esta determinada por el tipo de estudio a realizar. El presente estudio presenta características de exclusividad desde la integración de diferentes componentes y métodos que permiten analizar a profundidad la problemática planteada para los resultados esperados. Hernández, Fernández & Baptista (2014), han considerado que un análisis de caso debe incluir una exploración basándose en las características ofrecidos por el muestreo teórico. En este sentido Glaser y Straus (1967) determinan que el muestreo teórico "...es el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por la cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información

y decide qué información escoger luego y dónde encontrarla para desarrollar su teoría” (citado por Forni, n.p). En suma, el muestreo teórico se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, en la medida que el investigador explora las categorías hasta llegar a la saturación teórica en los individuos intervenidos.

7.3. Recolección de Datos

Hernández, Fernández & Baptista (2014) proponen la interacción de diferentes herramientas de recolección de información para su análisis e interpretación, partiendo de los principios de disponibilidad, credibilidad, objetividad y validez de las fuentes a consultar. Dada la característica de multidisciplinariedad del estudio y la particularidad endógena de las investigaciones de tipo cualitativa, estos autores proponen que “...es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar datos. En la investigación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección” (p.417). Dada estas características, el estudio se centra en la observación, la entrevista y el análisis de documentos y registros.

7.3.1. Observación

El conocimiento de las interacciones, líneas de comunicación y conocimiento general del Sector Defensa, fluye mas allá de la revisión de los gráficos con estructuras organizacionales, mapas de procesos y caracterizaciones. El proceso de observación, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) se describe como desde la interacción del actor investigador con los elementos del entorno que se enriquece desde la utilización de todos los sentidos y su interpretación.

Dada la facilidad que tiene el investigador de interactuar con el medio ambiente que ofrece el Sector Defensa, interactuará desempeñando roles de: no participación, participación pasiva, e incluso, participación moderada (Hernández, Fernández & Baptista. 2014), cuyo objetivo se centra en la identificación plena de las características y actores que confluyen en el Sector Defensa.

7.3.2. Entrevista

En esta fase, el investigador interactúa con los diferentes actores de naturaleza militar y civil que confluyen en el Sector Defensa, identificando prioridades, necesidades de cambio, recomendaciones entre otros elementos que permitan describir y caracterizar el Sector Defensa. Entendidas las particularidades de intimidad, flexibilidad y apertura que tiene la entrevista en los modelos cualitativos (Hernández, Fernández & Baptista. 2014), se aplica un cuestionario de entrevista semi-estructurada, de modo tal que permita lo que Janesick (1998) consideró que "...a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema" (p. 403).

Las dinámicas cambiantes y alternantes que ofrece la investigación cualitativa permiten la interacción de diferentes actores durante el desarrollo del proceso investigativo. Dado lo anterior, se ha considerado la intervención preliminar de los siguientes actores, que cuenten con el siguiente perfil, sin que sean excluyentes entre sí:

- a. Personal Civil en el nivel Estratégico del Sector Defensa.

- b. Personal Militar en los grados de Oficial Superior y Oficial de Insignia que trabaje en los procesos de Direccionamiento Estratégico de las FFMM y PNC.
- c. Profesionales externos al Ministerio de Defensa que tengan algún tipo de afecto, efecto o influencia en los procesos de Planeación del Sector.
- d. Académicos y expertos en Planeación, Estrategia y Direccionamiento Estratégico de las FFMM y PNC.

7.3.3. Análisis de Documentos y Registros

Una exploración amplia y general que permita reconocer la interacción de modelos de arquitectura institucional para la defensa exige la investigación de documentos, registros y material relacionado que además ayudar al investigador a comprender el fenómeno estudiado, permite la formulación de modelos de implementación para la solución de la problemática analizada. De manera integral, el análisis se centra en la comprensión de factores intrínsecos a la seguridad y defensa de los siguientes países:

- a. Italia
- b. Estados Unidos
- c. España
- d. Chile
- e. Brasil
- f. Filipinas
- g. Kosovo

7.4. Procedimientos

Desde la perspectiva amplia del comportamiento, mutación y cambios que tienen los fenómenos de naturaleza social en las interacciones que tiene con el medio ambiente y sus integrantes, surge la investigación cualitativa considerada por Hernández, Fernández & Baptista (2014) desde el enfoque que permite "...comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente neutral y en relación con el contexto" (p.358), esta construcción holística es acotada para el presente estudio desde la perspectiva ofrecida por lo que fue denominado por el mismo Hernández, Fernández & Baptista (2014) como el "...diseño de teoría fundamentada" (p.472).

Ahora bien, el entendimiento general y específico de la interacción institucional del Sector Defensa para la toma de decisiones Estratégica, requiere la integración y análisis de diferentes fuentes de información. Esta construcción, toma como referencia la conceptualización elaborada por Hernández, Fernández & Baptista (2014) para describir esta integración, reconociéndola como "...triangulación de métodos de recolección de datos" (p.471), proceso que enriquece y soporta el desarrollo de la investigación, hasta aquí realizada.

Dadas estas consideraciones de enfoque que consolidan el fondo y forma del trabajo de investigación realizado. En el siguiente cuadro se resumen las técnicas aplicadas durante el proceso de investigación desarrollado:

Tabla 2
Procesos de Integración de Técnicas. Elaboración Propia

Técnica Aplicada	Descripción	Referencia
Observación	“...Comprender procesos, vinculaciones entre personas, situaciones o circunstancias” (p. 399)	Miles, Huberman, y Saldaña 2013; y Grinnel, 1989. Citados por Hernández, Fernández & Baptista (2014)
Entrevista (Semiestructurada)	“...lograr comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p.400)	Janessick, 1998. Citados por Hernández, Fernández & Baptista (2014)
Análisis de Documentos y Registros	“...permite el entendimiento del concepto central de estudio” (p. 415)	Hernández, Fernández & Baptista (2014)
Triangulación de Métodos de Análisis	“...es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar datos. Proporciona mayor riqueza, amplitud y profundidad” (p.417)	Hernández, Fernández & Baptista (2014)
Análisis de Datos Cualitativos	“...proceso sobre el cual se reciben datos no estructurados y se proporciona estructura”. (p. 418)	Hernández, Fernández & Baptista (2014)

Nota: presenta las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación. Fuente: Elaboración propia

Evidencia de cada uno de los resultados, análisis desarrollados, entrevistas realizadas y transcripciones elaboradas pueden ser consultadas, por términos prácticos, en la bitácora de análisis.

El desarrollo del presente estudio exploró desde las categorías inicialmente planteadas (figura No. 8) las relaciones teóricas y construidas desde la perspectiva de los actores que tienen algún afecto, efecto o influencia en el planeamiento del Sector Defensa. El perfil de los participantes seleccionados obedecía a funcionarios que en el caso del

personal militar y policial ostentaran el grado en la categoría de Oficiales Superiores y que trabajaran en las Oficinas de Planeación y/o Transformación de la Fuerza Pública. Para el caso del personal civil, se tuvo en cuenta su directa relación en los procesos de planeación y futuro de la Fuerza Pública y/o experiencia de mas 10 años en el Sector Defensa. Un total de 13 personas fueron entrevistadas individualmente, utilizando la combinación del muestreo intencional y teórico que permitiera analizar y completar las categorías de análisis inicialmente planteadas. La recolección de los datos se obtuvo mediante la aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada en sesiones de trabajo que oscilaron entre los 40 y 90 minutos de intervención (Ver anexo No. 1 instrumento Guía de Aplicación de Entrevista).

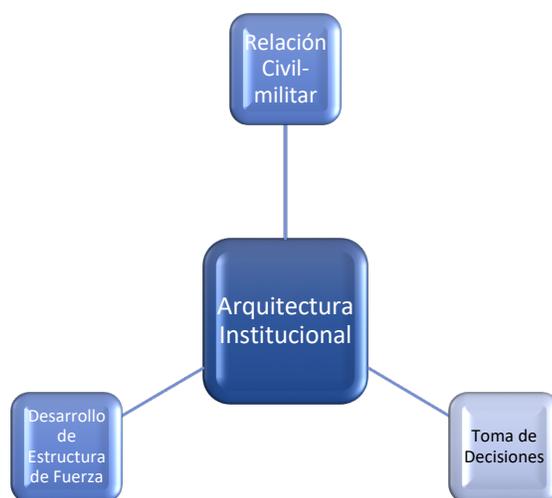


Figura No. 8. Categorías centrales del estudio. Gráfico que muestra una construcción enriquecida de las categorías iniciales del estudio realizado. Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas fueron objeto de grabación, previa firma del documento de consentimiento informado. Las grabaciones fueron transcritas durante las 48 horas siguientes a su recolección, La información recolectada y el nombre de los participantes son protegidos, teniendo en cuenta la sensibilidad de la información aportada para el desarrollo del presente estudio. Sin embargo, se guarda copia fiel de los documentos e información recolectada.

CAPITULO 4

8. DESARROLLO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

La recolección de la información, aplicación de instrumento y análisis de los datos obtenidos se desarrolló teniendo en cuenta los lineamientos ofrecidos por Glaser y Strauss (1967) y modificada posteriormente por Strauss y Corbin (1990), en lo que respecta a la interpretación y análisis de las categorías identificadas. De ahí, que la construcción de las categorías y subcategorías elaboradas sean abordados en lo que Hernández, Fernández & Baptista (2014) consideran como la característica principal de la teoría fundamentada, en la medida que se alcanza la explicación de un proceso o modelo de estudio desde la codificación ordenada de las categorías observadas.

La exploración para este diseño metodológico nace con la intervención de un funcionario extranjero con amplio conocimiento internacional y del contexto nacional del Sector Defensa. De ahí, se logra la exploración, refinamiento y reforzamiento de las categorías desarrolladas en la figura No. 6. Con el objetivo de encontrar saturación de los planteamientos teóricos se reorganizan los temas a abordar en las sesiones 2, 3 y 4 con funcionarios de conocimiento técnico y ardua experiencia en el Sector Defensa. Una vez analizadas y estructuradas estas categorías se concluye con la saturación teórica entrevistando los actores finales y externos del Sector.

Dado este marco, se obtienen las siguientes clasificaciones posterior a la intervención realizada a cada uno de los individuos entrevistados:

Tabla 3

Codificación Teórica identificada durante la aplicación y análisis de los instrumentos de investigación.

Codificación Abierta	Codificación de Segundo Plano (AXIAL)	Marco Teórico	Codificación Tercer Nivel Selectiva (Categoría Central)
Ausencia de una división Operacional y Administrativa en el Sector Defensa	Diseño Organizacional	Mintzberg, H. (1991). Diseño de Organizaciones Eficientes.	
Desarrollar Plan de Carrera y Profesionalización Técnica del Personal Civil		Jones, G. (2013). Organizational Theory, Design and Theory	
Transformación Estructural y migración a otro sector de PNC		Corkindale, G. (2011). The importance of Organizational Design and Structure	
Acompasar estructuras y procesos organizacionales			
Control parlamentario en el Sector Defensa		Fukuyama y Shulsky. (1999). Military Organization In The Information Age: Lessons From The World Of Business	Arquitectura Institucional
Desarrollar nuevo arreglo organizacional			
Etapas de Planificación de la Guerra en la Conducción Estratégica Nacional			
Entidades formales e informales con afecto, efecto e influencia			
Todos los sectores conforman el Consejo de Seguridad Nacional	Contexto Interno y Externo	Cathalifaud y Osorio. (1998). Introducción a la Teoría General de Sistemas	
Importancia del poder Psicosocial			
Consejería y Consejo de Defensa y Seguridad			

<p>Presidencia de la República</p> <p>Fundaciones y ONG's</p> <p>Ministerio de Hacienda</p> <p>Departamento Nacional de Planeación</p>		<p>Camarena (2016). LA Organización Como Sistema: El Modelo</p> <p>Organizacional Contemporáneo</p>
<p>Acción Unificada del Estado</p> <p>Necesidades y Expectativas de Otros Sectores</p> <p>Definición y articulación de intereses nacionales</p> <p>Existencia de Intereses de Gobierno. Corto Plazo</p> <p>Cultura Estratégica Nacional</p> <p>Intereses Vitales de la Nación</p> <p>Seguridad, Defensa y Desarrollo</p>	<p>Definición de Intereses Nacionales</p>	<p>Comando General de las Fuerzas Militares. (1996). Manual de Seguridad y Defensa Nacional</p> <p>Marleku, A. (2013). National Interest and Foreign Policy: The Case of Kosovo</p> <p>Kiyono, K. (1969). A Study on the Concept of The National Interest of Hans J. Morgenthau: as The Standard of American Foreign Policy</p>
<p>Desactualización normativa y conflicto funcional de cargos entre actores civiles y militares</p> <p>Ley de Seguridad y Defensa Nacional</p>	<p>Actualización normativa</p>	<p>Simson, G., Bhala, R. y Coffee, J. (2005). National Security Law</p> <p>Scheppele, K. (2010). The International Standardization of National Security Law</p>
<p>Estructuras Organizaciones que diferencien Planeación Mediano y Largo Plazo</p> <p>Desarrollar Fuerza Conjunta por Componentes</p>	<p>Desarrollo de Estructura de Fuerza</p>	<p>Laughlin, H. (2019). Reseña y Discusión de la Metodología MPC.</p>

<p>Estandarización doctrinal y de educación en las FFMM que permita la conjuntés</p> <hr/> <p>División necesaria Operacional en las FFPP (Comandantes Conjuntos vs Comandantes de Fuerza)</p> <hr/> <p>Concenso en la creación de un nivel administrativo</p> <hr/> <p>Control de Recursos, Personal, Material e Infraestructura Centralizado</p> <hr/> <p>Conexión operacional y administrativa</p>		<p>Hales, D. y Chouinard, P. (2011). Implementing Capabilities Based Planning within the Public Safety and Security Sector</p> <p>Cheng, S. (2015). Translating Strategy into Implementation via Capability-based planning</p>
<p>Relación Jerárquica de Control y Subordinación</p> <hr/> <p>Clientelismo Político del Sector</p> <hr/> <p>Pesos y contrapesos en el relacionamiento de los actores</p>	<p>Jerarquia en la Toma de Decisiones</p>	<p>Osorio, J. y Orjuela, J. (2008). El Proceso De Análisis Jerárquico (Ahp) Y La Toma De Decisiones Multicriterio. Ejemplo De Aplicación.</p>
<p>Diplomacia militar vs Politiquería</p> <hr/> <p>Relacionamiento entre actores de naturaleza civil y militar</p> <hr/> <p>Conflicto de roles y funciones entre actores civiles y militares</p> <hr/> <p>Civiles con definición de competencias laborales y clasificaciones técnicas acorde con el Sector</p> <hr/> <p>Estructura de grados civiles que los militares entiendan</p>	<p>Relacionamiento Civil – Militar</p>	<p>Huntington, S. (1957). The Soldier and The State.</p> <p>Pion-Berlin, D. (2009). Defense Organization and Civil–Military Relations in Latin America</p> <p>Moten, M. (2016). U.S. Civil-Military Relations: The Myth of ‘Objective Control’</p>

Los civiles definen el liderazgo político y direccionamiento Estratégico		Gaub, F. (2016). Civil-military Relations in the MENA: between fragility and resilience
Los militares desarrollan actividades operacionales de acuerdo al lineamiento Político		
Definición de roles y funciones entre actores civiles y militares		
Discusiones de poderes entre instituciones del Sector		
Formación y Profesionalización de actores civiles y militares		
Responsabilidad Civil		
Asesoría Militar		
Tomas de decisiones no informada		
Dialogo Abierto Franco, Constructivo e informado de alto nivel		
Presencia de comportamientos arrogantes, egos e irrespeto bidireccional	Sesgos Cognitivos desarrollados por los Actores	Kahneman, D. y Tvversky (2013). Pensar Rapido, Pensar Despacio
Construcción de confianza entre actores		
Ausencia de lenguaje Común		

Nota: la información corresponde al análisis realizado de las entrevistas desarrolladas. Categorías construidas de acuerdo a la metodología para la “Teoría Fundamentada”. Fuente: elaboración propia.

En total se obtienen 51 codificaciones que surgen de la técnica de codificación viva y su elaboración fue extraída del análisis detallado de las entrevistas, utilizando la técnica de procesamiento de corte y clasificación. Mediante la utilización de un editor de texto, se realizó la selección de segmentos relevantes que fueron comparados constantemente con las categorías de análisis inicialmente planteadas. Sin embargo, fue necesario recurrir a la contextualización de nuevas categorías a las inicialmente planteadas, esta construcción surge de la repetición de los tópicos por parte de los individuos entrevistados, durante la búsqueda de saturación teórica. El nuevo modelo conceptual para la arquitectura institucional del Sector Defensa se caracteriza así:

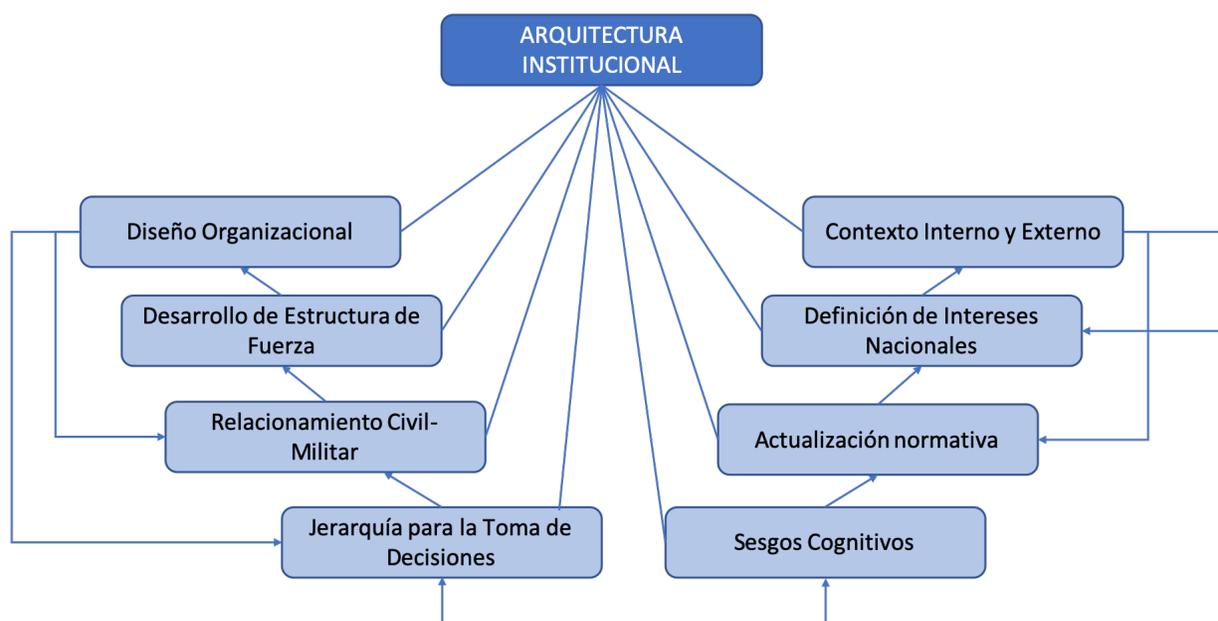


Figura No. 9. Resumen de las Categorías para la Arquitectura Institucional. Elaboración propia

La construcción realizada no representa un entramado de relaciones causales que suceden o deben suceder en el marco de la arquitectura institucional para la toma de decisiones estratégicas del Sector Defensa respecto al desarrollo de estructura de fuerza. La representación gráfica construida obedece al conjunto de factores o categorías desagregadas que se identificaron

desde el conocimiento de los expertos en materia de Seguridad y Defensa Nacional. Como se estableció con anterioridad la construcción fue decantada y depurada pasando de la codificación abierta hasta llegar a la codificación selectiva pasando por la codificación axial, de acuerdo con las reflexiones presentadas por Hernández, Fernández & Baptista (2014).

8.1. Codificación Axial

Las categorías que agrupan en el siguiente nivel de agregación, posterior a la clasificación viva, corresponden a una construcción que surge desde la caracterización holística y sistémica que los participantes en la investigación ofrecieron sobre la actual arquitectura institucional y una conceptualización idealizada realizada por cada actor participante. A continuación, se presentan apartes de la agrupación conceptual realizada a la luz de las afirmaciones realizadas por los participantes expertos:

- a. **Diseño Organizacional:** frente a esta categoría los participantes coinciden en afirmar la necesidad de realizar una reforma organizacional integral, que involucre las instituciones del Sector Defensa, eliminando el desarrollo de procesos de transformación organizacionales aislados. Las consideraciones y planteamientos elaborados por los participantes pueden ser resumidas en esta afirmación:

“Las organizaciones pueden cubrir la anterior necesidad (planeación de futuro y corto plazo) desarrollando estructuras especializadas en prever cómo se debería actuar y de qué capacidades disponer para enfrentar el futuro y otras estructuras especializadas en cómo emplear hoy de manera efectiva las capacidades de las que se dispone” (p. 93).

- b. Desarrollo Estructura de Fuerza:** esta categoría fue caracterizada desde el entendido de las actividades de planeación que realiza la Fuerza Pública en un marco de planeación del mediano y largo plazo. Cuyo objetivo se centra en la articulación armoniosa de diferentes componentes en las Unidades Militares. Frente a esta categoría, se encontraron aseveraciones como:

“ustedes tienen una situación peculiar y es que tienen un comandante que tiene la responsabilidad del desarrollo de su fuerza y además de comandar su fuerza y para mí eso es un conflicto de intereses, segundo el comandante elabora su propio presupuesto con el direccionamiento del ministerio de hacienda a través del ministerio de defensa, pero una vez aprobado el presupuesto no hay ninguna forma de verificar su ejecución diferente a la ley y eso es un contrapeso demasiado amplio” (p. 29).

- c. Relaciones Civiles-Militares:** uno de los conceptos centrales que fue considerado desde la construcción teórica y conceptual del presente estudio. Durante la aplicación del instrumento se pudo correlacionar con la forma y modo en que se debe articular un balance de estas relaciones al interior del Sector Defensa en Colombia. Al respecto, fue posible caracterizar esta categoría, desde afirmaciones como:

“las relaciones civiles y militares se extienden a los comandantes a la relación con los ministros a la relación con el gobierno, en la medida en que las fuerzas militares y el sector defensa no han entendido claramente que las relaciones civiles y militares no son para el desarrollo de operaciones, fue perdiendo el espacio, se perdió el ministerio de defensa, se perdió la secretaría general del ministerio, se perdió la agencia logística, y

se ha ido perdiendo porque piensan que eso es hacer política y la diplomacia no es hacer política es hacer relaciones civiles que en caso nuestro de diplomacia militar deberían ser relaciones civiles y militares” (p.65).

- d. Jerarquía para la toma de decisiones:** categoría que surge de la interacción, interpretación y análisis del proceso de saturación teórica del estudio realizado. Frente a la complejidad del sistema social construido en el Sector Defensa, donde la toma de decisiones ha sido jerarquizada, pero se enfrenta a puntos inflexión donde confluyen actores con niveles funcionales y roles de similar posición, pero de naturaleza diferente. Orjuela y Osorio (2008) definen perfectamente esta interrelación como “...un conjunto de posibles alternativas, las cuales deben ser evaluadas frente a múltiples criterios que se definan para este propósito. El resultado entonces es un proceso complejo y delicado en el cual la subjetividad y la dependencia de la información juegan un papel preponderante” (p. 247). Otra enunciación presentada por los participantes y que también resume este factor es:

“... en lo que respecta a la solución de conflictos y toma de decisiones es necesario fortalecer el diálogo abierto, franco y constructivo es el requisito fundamental para tener una relación gana-gana entre el liderazgo civil y el mando militar, como se ha visto reflejado en los éxitos obtenidos en el pasado por el Sector Defensa” (p. 94)

- e. Contexto Interno y Externo:** una comprensión sistémica del modelo de arquitectura comprende de manera integral los factores externos e internos que tienen algún afecto,

efecto e influencia en la planeación y futuro de la Fuerza Pública. Frente a lo anterior, alguien argumentó:

“entonces vamos a hablar de las instituciones formales e informales, por formales o mi definición de formal va a ser entidades del gobierno” (p. 18).

- f. Intereses Nacionales:** De manera general, los actores consultados coinciden en afirmar la importancia que tiene para el Sector Defensa en Colombia la definición concreta de los “Intereses Vitales de la Nación”.

“...Entonces hay que estudiar los intereses nacionales están definidos como la relación que hay entre la nación y algo de vital importancia (de vida o muerte), los intereses de la nación son vitales para dos cosas: su seguridad y para su desarrollo” (p. 78).

- g. Actualización Normativa:** los conflictos crecientes en los diferentes actores de naturaleza civil o militar del Sector Defensa han sido derivados de procesos complejos de actualizaciones normativas que no han sido coherentes entre un desarrollo y otro. En este sentido, alguien agregó que:

“Y es importante mencionarlo, hay una desactualización normativa del sector, y usted lo identifica claramente, porque lo que tenemos es un decreto, pero la ley es del 84, y la otra ley que da funciones al ministro que es la que rige el mando civil es una ley del 2000 que actualizó algunos aspectos de esta ley del 84, y ahí es donde dice uno hay que revisar porque el sector ha crecido en complejidad exponencialmente” (p. 39).

h. Sesgos Cognitivos: finalmente se logra capturar una categoría que excede el alcance de las teorías construidas y desarrolladas para el presente estudio. Pero se convierte en una codificación relevante y repetitiva entre todos los actores consultados. Evidencia de esto es la afirmación realizada a continuación:

“...En primer lugar la arrogancia es bidireccional, se han nombrado personas en ciertos cargos al interior de la oficina del secretario de defensa, cargos de muy alto nivel a personas que en su actitud se podría decir que son hostiles a la asesoría que le proveen los oficiales uniformados, osea que el control civil y unas buenas relaciones cívico militares, debe existir una facultad legal roles y responsabilidades formales y unas relaciones informales basadas en el respeto” (p. 29).

8.2. Triangulación de Fuentes de Información

Con el ánimo de robustecer el análisis desarrollado en el marco de la investigación se realizó un análisis de los documentos de naturaleza pública para el Sector Defensa de: Brasil, Chile, España, Filipinas, Italia, Kosovo y Estados Unidos. Estos países fueron seleccionados teniendo en cuenta las características de cercanía y apoyo brindado a Colombia para el desarrollo del Sector Defensa para el caso de países como Brasil, Chile y Estados Unidos. Para los países como España, Filipinas, Italia y Kosovo se tuvo en cuenta factores históricos de la naturaleza de conflictos internos y/o tener las Fuerzas de Policía en el marco institucional de Defensa.

Las categorías de análisis definidas surgen de una variación teórica de las categorías analizadas en la codificación axial, que permita contrastar la información disponible en los países seleccionados. Los documentos y fuentes consultadas fueron:

- a. Libro Blanco de Defensa y Seguridad
- b. Reportes e informes de Gestión del Sector Defensa a los parlamentos
- c. Atlas comparativo para la Defensa, Red de Seguridad y Defensa de América Latina – RESDAL (2016).
- d. Estrategias y Políticas de Seguridad y Defensa Nacional.

Un reporte cruzado y que facilite su entendimiento en las categorías de común análisis fue desarrollado en la siguiente tabla:

	BRASIL	CHILE	ESPAÑA	FILIPINAS	ITALIA	KOSOVO	USA	COLOMBIA
Existencia de Ley de Defensa	Ley complementaria de Defensa No. 136	No. La ley 12927 es considerada como ley de Estado	Ley Orgánica No. 5 de 2005	Ley 1935 del 21 de diciembre de 1935	No. Desarrolla Políticas de Gobierno	No. Existe ley para el consejo de Seguridad Nacional	Si. Ley de autorización que se actualiza anualmente	No. Existió la ley 684 de 2001. Declarada inexecutable.
Libro Blanco de Seguridad y Defensa	Si, publicado en 2012	Si, publicado en 2017	Si, publicado en el año 2000	Si, publicado en 2012	Si, publicados en 2015 y 2018.	No. Desarrolla una Estrategia de Defensa Nacional	No. Se desarrolla Estrategia de Defensa Nacional y Reporte Anual al Congreso	No. Se limita a la determinación de una Política de Defensa y Seguridad Nacional.
Control Parlamentario Gabinete Ministerial	No. Elección realizada por el presidente	No. Elección realizada por el presidente.	No. Nombramiento realizado por el Rey.	Si, mediante la comisión de nombramientos	No. Elección realizada por el presidente.	No. Selección realizada por el Primer Ministro	Si. Elige presidente, aprobación del Senado	No. Elige presidente de la república sin control en Senado.
Estructura Organizacional Civil-Militar	Si, constituida desde 1999	Si, constituida desde 2010	Si. Real Decreto 1399 Estructura Organizacional Básica 2018.	Si. Creada desde la orden ejecutiva No. 292 de 1987	Si. Decreto legislativo 26 de 2016.	Si. Ley 06/L-122 de enero de 2019	Si. Definida con la ley 99-43 de 1986	Si. Definida con la ley 1512 de 2000 y decreto 4890 de 2011.
Comprensión Integral de la Defensa	Si. Todos los sectores involucrados en torno a los intereses nacionales (Estrategia de Defensa Nacional)	Si. Todos los sectores involucrados en torno a los intereses nacionales	Si. Definición de Intereses vitales y estratégicos nacionales.	Si. Marco estratégico general de la Defensa. Objetivos y Metas nacionales.	No. A pesar de contar con una estructura de planeación coherente, no es posible caracterizar todos los sectores en su planeamiento.	No. A pesar de determinarse intereses nacionales se visualiza con facilidad su integración con todos los sectores de gobierno	Si. Definición de intereses nacionales. Todos los sectores intervienen en la Defensa Nacional	No. Construcción no integrada con los demás poderes y sectores nacionales.

Tabla. 4.

Análisis de Categorías transversales para los países de referencia. Fuente: Construcción propia.

- a. **Brasil:** La organización institucional de Defensa para este país se caracteriza por su importancia desde el marco legal, el desarrollo de una ley de Defensa Nacional que incorpora la voluntad de los sectores del país en el marco común de Defensa y Seguridad de los objetivos nacionales. Dos características para resaltar: el desarrollo de un ejercicio de transparencia y proyección del Sector Defensa a través de la publicación del libro blanco de defensa en el año 2012 y la ausencia de control parlamentario en la aprobación del gabinete ministerial para la Defensa.

- b. **Chile:** El marco institucional desarrollado por este país en el marco del compromiso de la Defensa y Seguridad ha sido fortalecido desde el año 1958 mediante publicación de un acto administrativo con fuerza ley. Una consideración que ha fortalecido el cumplimiento de esta ley ha sido la reciente implementación del Modelo de Planeación por Capacidades. Al igual que Brasil, Chile ha desarrollado para el 2017 el libro blanco de Defensa, ejercicio de transparencia que delinea la estrategia, proyección y organización de las instituciones de Defensa en el mediano y largo plazo.

- c. **España:** Desde el año 2006 inicio el fortalecimiento de capacidades militares de cara al mediano y largo plazo. Desde el año 2005 cuenta con una Ley Orgánica que regula el Sistema de Defensa Nacional. El gabinete ministerial es seleccionado por el Presidente y aprobado por la figura del Rey. Para el año 2000 realizó la publicación del Libro Blanco de Defensa y Seguridad.

- d. **Filipinas:** Su modelo institucional para la Defensa ha incorporado de manera paulatina e integral diferentes componentes. En 1935 determina el acto administrativo con fuerza de ley para la Defensa Nacional, en 1987 organiza la estructura organizacional del Sector Defensa en el marco del balance de las relaciones civiles-militares. Para el año 2012 publica mediante un ejercicio de transparencia el Libro Blanco de Defensa y Seguridad. Todo en el marco de la protección de unos intereses nacionales dibujados en la Estrategia de Defensa Nacional. Una característica atípica identificada en este País, es el mecanismo de control parlamentario implementado en la selección y aprobación del gabinete ministerial a través de la “comisión de nombramientos”.
- e. **Italia:** como país miembro de la Comunidad Europea se caracteriza principalmente por el desarrollo continuo de ejercicios de transparencia, evidencia de ello es la publicación para el año 2015 y actualización en el año 2018 del Libro Blanco de Seguridad y Defensa. No fue posible la caracterización de una Ley de Defensa Nacional, se identifica una política de gobierno.
- f. **Kosovo:** la exploración realizada el marco de los componentes analizados devela una construcción institucional que no cuenta con actos administrativos con fuerza de ley, la no realización de ejercicios de transparencia en materia de Defensa Nacional. Se identifica la reciente modificación de la estructura organizacional del Sector Defensa en la búsqueda de un balance entre actores de naturaleza civil y militar.

- g. **Estados Unidos de América:** para la dimensión e importancia del país analizado llama la atención la no formalización del libro blanco de Defensa y Seguridad, pero su ámbito de análisis fue realizado mediante la Estrategia de Seguridad y Defensa y el reporte anual al congreso realizado por el Secretario de Defensa. El control parlamentario en la selección del Secretario de Defensa, el balance entre los actores de naturaleza civil y militar. Característica fundamental encontrado en este modelo, la definición, búsqueda y permanente protección de los intereses nacionales.
- h. **Colombia:** organización institucional para la Defensa caracterizada por la ausencia de un acto administrativo para la Defensa Nacional, la no realización de un ejercicio de transparencia internacional, a pesar de que la Cancillería promulga y expone los intereses nacionales no se evidencia una articulación y/o consenso en la protección, cumplimiento y defensa de estos.

8.3. Codificación Selectiva o Categoría Central

En el marco de la exploración realizada, donde se identificaron desde la perspectiva de los participantes, la información documentada consultada y la reflexión analítica comparativa de cada uno de estos componentes, emerge entre los participantes, la exploración documental y teórica realizada la categoría central del estudio, como una construcción conceptual que permite la interpretación holística de los componentes que rodean e interactúan en la construcción y fortalecimiento de una arquitectura institucional para la toma de decisiones estratégicas del Sector Defensa en Colombia. Aceptando como arquitectura institucional la definición realizada por La Universidad de Los Andes (2016), considerándola como "...la articulación entre los procesos y la organización, la cual busca

en su interacción e interdependencia, cumplir con la misión y los objetivos estratégicos definidos en los Planes” (n.p), lo anterior en un marco legal que armonice los diferentes componentes. La figura No. 10 representa mediante un grafico enriquecido el proceso de agrupación de categorías abierta, axial y central.

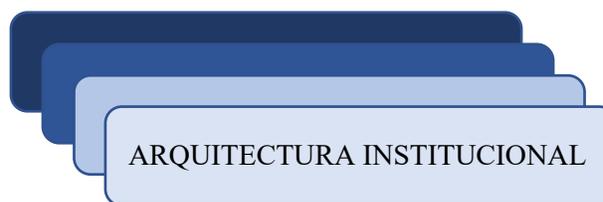


Figura No. 10. Diagrama Enriquecido Concepto Arquitectura Institucional

9. DISCUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS

Realizar una comprensión holística de los resultados y análisis producto del ejercicio de investigación desarrollado, conlleva la formulación y conceptualización de los componentes que integran la arquitectura institucional para la defensa de Colombia. Dado lo anterior en los subsiguientes apéndices se abordará la propuesta concreta que busca dar respuesta al objetivo central de la presente investigación. Esta construcción se desarrolla, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el marco teórico construido y la exploración conceptual realizada. Aunado a lo anterior, se realiza una presentación de las limitaciones del trabajo de investigación realizado, los aportes significativos al campo de la gerencia estratégica y las recomendaciones a tener en cuenta en el marco futuro para el desarrollo de trabajos de grado para el Sector Defensa en Colombia.

9.1. Propuesta de Modelo Teórico

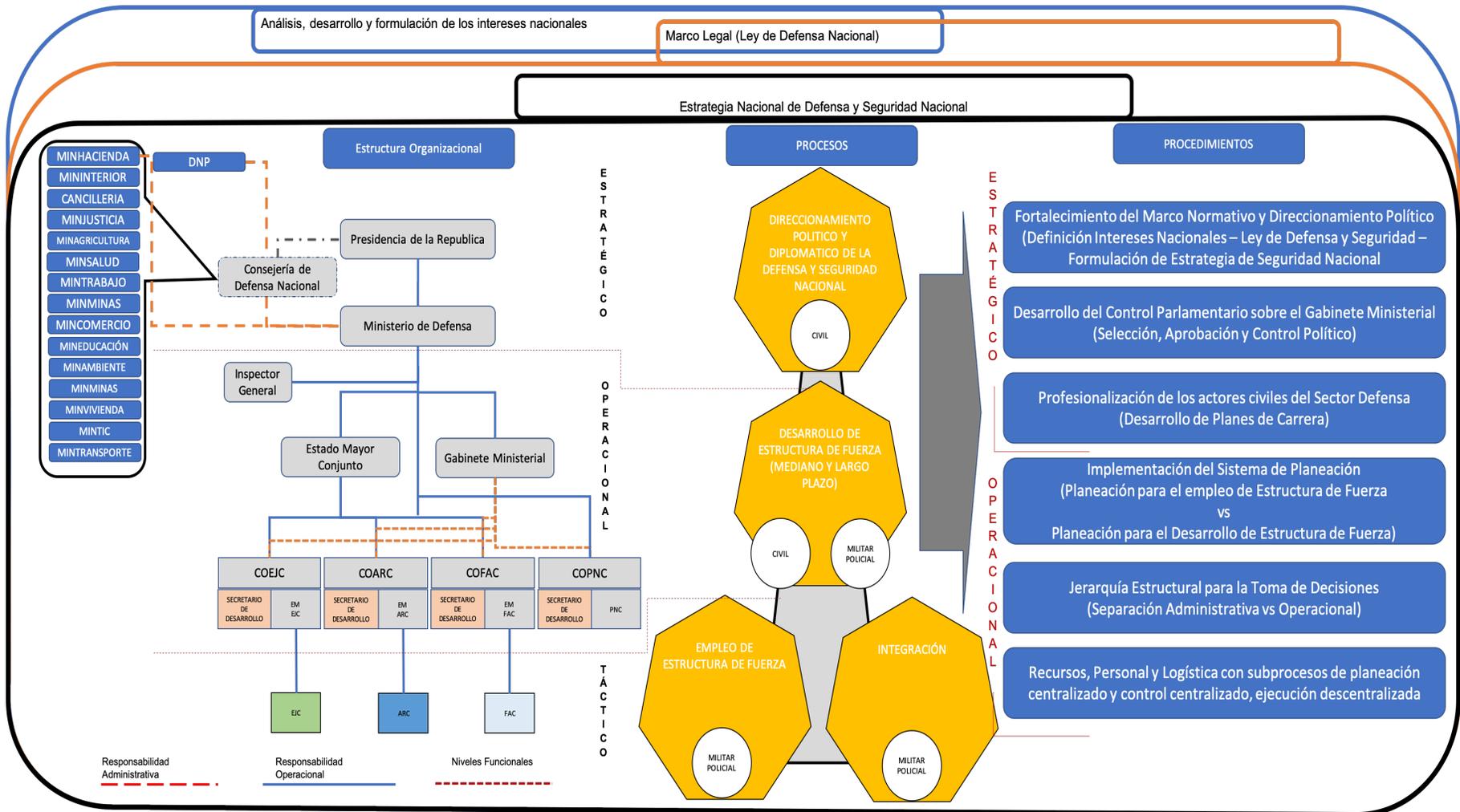


Figura No. 11. Propuesta de Modelo de Arquitectura Institucional del Sector Defensa en Colombia. Fuente: elaboración propia

Dado el entendimiento desarrollado durante la fase exploratoria de la investigación realizada, donde la descripción elaborada por cada uno de los participantes permitió el reconocimiento y caracterización de las instituciones, actores, organización y niveles funcionales que componen el marco institucional para el desarrollo de estructura de fuerza del Sector Defensa en Colombia. Un proceso que, desde la metodología adoptada, permite la interpretación conjunta de la información, realizando conexiones teóricas que permitan no solo el entendimiento del fenómeno analizado, sino que su flexibilidad orienta necesariamente la formulación teórica de un modelo que represente esta interpretación. Dado lo anterior y como resultado objetivo general planteado, es posible encontrar para la figura No. 9 el modelo de arquitectura institucional propuesto. A continuación, se realiza una descripción del contenido y su articulación con el marco teórico propuesto, partiendo de la difícil separación de la construcción de instituciones a partir de las relaciones formales y no formales:

- a. Comprensión Institucional:** las perspectivas teóricas elaboradas alrededor de esta visión confluyen en argumentar que la complejidad de las organizaciones y sus patrones de interacción radical fundamentalmente en un conjunto de interacciones de naturaleza formal y no formal que delimitan el marco de operación (Zucker, 1987; Nort, 1990; Dacy, Goodstain y Scoot, 2002). Por un lado, North (1990) argumenta que existe una diferencia conceptual entre organizaciones e instituciones, por un lado las organizaciones son los “equipos” y por otro lado las instituciones obedecen a las “reglas de juego”, desde la analogía del fútbol.

Desde la perspectiva de Zucker (1987), las instituciones forman parte de las organizaciones y de ahí que se desprendan “roles, rutinas, acciones y estructuras” (p.446). Una extrapolación de estos conceptos aunados al desarrollo de una arquitectura institucional y bajo los preceptos propuestos por Borrás y Radelli (2009), han de considerar que los elementos que componen el marco de arquitectura general estará compuesto, además del entendimiento general del Sector, de una estructura organizacional, de un marco de procesos y de un conjunto de actividades a desarrollar. Como resultado de este análisis, se obtiene para el presente estudio un conjunto holístico de componentes que integran la Arquitectura Institucional para el desarrollo de estructura de fuerza del Sector Defensa, donde se incluye la estructura organizacional general, el conjunto de procesos y las actividades a desarrollar. Todo lo anterior en un marco formal que sustente legal y administrativamente el desarrollo del Sector.

- b. Comprensión Holística del Modelo:** una explicación de la realidad conlleva el entendimiento integral, completo e integrador de todos los factores que intervienen en un organismo, acepción que fue analizada por Bertalanffy (1968) y posteriormente explicada a profundidad por Bertoglio (1991), quienes arguyen que “...a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es, ya, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad” (p. 1). Desde esta premisa, se sustenta la importancia de reconocer en la construcción del modelo bajo la perspectiva de la visión y argumentos de los participantes en el trabajo de grado, el análisis del contexto legal global, la formulación de intereses nacionales y la construcción de un marco general que oriente

la Defensa y Seguridad del País. De ahí que la relación de doble vía entre los factores externos e internos sea producto e insumo durante todo el proceso de planeación, y que abajo son definidos:

- i. Intereses Nacionales:** Definición tomada del Manual de Defensa y Seguridad Nacional (1992), "...El interés nacional es la relación existente entre la Nación y algo que ella considera necesario obtener para su desarrollo y para su seguridad, es decir, para su bienestar. Esa relación se da en diversos campos y con diferentes niveles de importancia. Los intereses vitales, por el contrario, son de carácter imperativo y están ligados tan estrechamente a la existencia misma de la Nación, que de no preservarse u obtenerse, esta se ve abocada a una situación de estancamiento, regresión o desintegración" (p.21). Esta aproximación conecta las cuestiones internas del país con las acepciones externas del Sector Defensa.
- ii. Ley de Defensa y Seguridad Nacional:** construcción general realizada por Scheppelle (2010), conceptualizando que esta ley "...establece la forma en que cada estado maneja las amenazas a su gobierno, sus valores y su propia existencia" (p.437). Una aproximación conceptual general, que permite el desarrollo del marco legal y jurídico para la definición, detección y respuesta frente a factores del contexto externo del Sector y del País.
- iii. Estrategia Nacional de Defensa y Seguridad:** entendida como el conjunto de actividades realizadas por el presidente de la Republica para alcanzar los objetivos político-estratégicos nacionales. Sus campos de acción son los Político, Económico, Psicosocial y Militar (COGFM, 1997). Desde una perspectiva holística, esta herramienta de operación militar, involucra todos los sectores del

país, nuevamente llevando la atención a una interacción de elementos internos en doble vía con los factores externos del Sector Defensa.

- c. Comprensión Organizacional:** uno de los grandes temas desarrollados en la interacción con los individuos que participaron en la construcción teórica del presente modelo, sugieren el cambio de la estructura organizacional actual de Sector Defensa. El modelo aquí presentado presenta una propuesta, que deberá ser validada en el marco de estudios específicos relacionados con el marco organizacional. Esta construcción surge del postulado básico propuesto por Mintzberg (1991) para la modelación de estructuras organizacionales, donde se debe partir de "...la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas, mediante el entendimiento de los mecanismos coordinadores a saber: i) ajuste mutuo, ii) supervisión directa, iii) estandarización de procesos y iv) producción, v) destrezas de los trabajadores" (p. 7). Desde esta construcción, las estructuras organizacionales se orientan a la especialización, control y efectividad del trabajo desde la estandarización.

Estructura Organizacional: En la construcción realizada para la propuesta del presente modelo se presenta una interpretación de la teoría burocrática (Weber, 1940) con la variación adhocrática desarrollada por Mintzberg (1991), estructura orientada a la innovación y especialmente a la resolución de conflictos, mediante el fortalecimiento de las competencias, experiencia y confianza entre las estructuras, al respecto y la consideración general se centra en "... estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento, alta

especialización horizontal de las tareas basada en capacitación formal, tendencia a agrupar especialidades para propósitos internos, desarrollo de relaciones de confianza que favorezca el ajuste mutuo, una línea de gerentes de nivel medio, expertos operativos y staff” (p. 210). La construcción teórica general presentada el modelo de arquitectura incorpora estos elementos que orienta la profesionalización de todos los actores hacia el fortalecimiento de redes de confianza en el dialogo, resolución de conflictos e innovación.

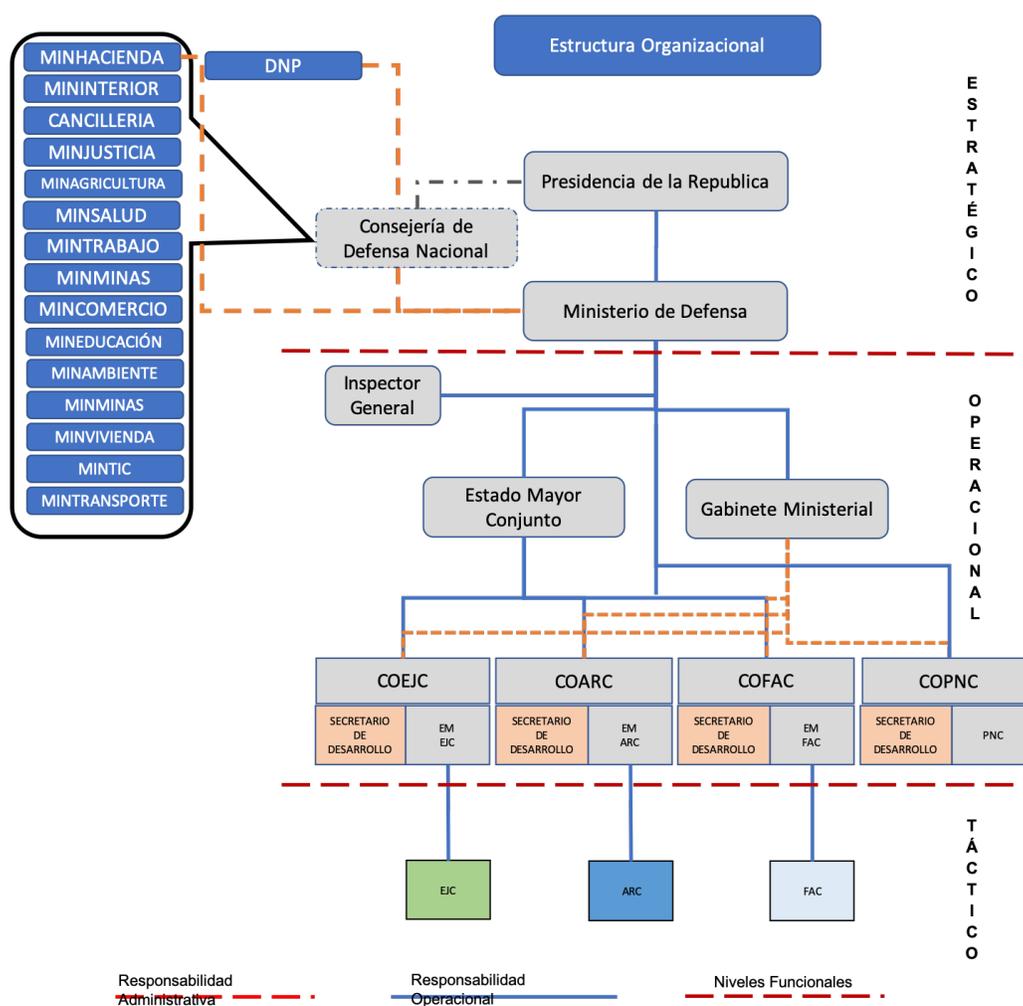


Figura No. 12. Componente Organizacional del Modelo de Arquitectura. Fuente: elaboración propia

Encontrar un balance en el relacionamiento armónico de los actores militares y civiles que conforma el sector Defensa, requiere el desarrollo de líneas de interacción organizacional que promuevan el liderazgo civil en el direccionamiento político y estratégico para el desarrollo de estructura de fuerza, mientras que el mando militar se orienta al empleo operacional de esta estructura (Pion-Berlin, 2009). Este ajuste, es rediseñado en la propuesta construida, donde se caracterizan las mismas instituciones del sector, incluyendo un actor de naturaleza civil encargado del ajuste estratégico administrativo con el gabinete ministerial denominado “Secretario de Desarrollo”. Una propuesta disruptiva que necesariamente debe complementarse con el proceso de profesionalización de los actores civiles que conforman el Sector Defensa, fortaleciendo las líneas de especialización, comunicación y confianza entre actores hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- d. Comprensión Institucional para la Defensa:** Hasta este punto se ha realizado una discusión sobre generalidades que pudieran ser adaptados a sectores y organizaciones con características similares. Sin embargo, el Sector Defensa se caracteriza por disponer del monopolio de las armas con el principal objetivo de contribuir a la gobernabilidad del país, la prosperidad socioeconómica y erradicación de la violencia mediante la aplicación focalizada y adecuada de la fuerza (MDN, 2011). De ahí que se desprendan diferentes componentes para su adecuada gestión, bajo esta línea argumentativa Ross Jr (2017), determina que “...el sector de defensa de una nación consiste en una serie de

elementos diferentes, que van desde el líder nacional, que a menudo sirve como Comandante en Jefe de las fuerzas armadas nacionales, hasta unidades militares individuales al final de la cadena de mando.

Como lo demuestra la Figura 1, estos elementos podrían dividirse en cinco niveles distintos en función, pero a menudo, en la práctica, se superponen en la estructura: gobierno nacional, ministerial, cuartel general militar, operacional y táctico” (p. 27). Bajo este argumento surge la comprensión de un Sector Defensa atipo a los demás sectores de gobierno de un país. Donde el direccionamiento estratégico y político se encuentra bajo el liderazgo de los actores civiles, mientras que los roles operacionales y tácticos se encuentran bajo liderazgo militar. Con una característica común, el nivel administrativo es transversal e involucra responsabilidades para los roles civiles y militares durante el planeamiento y desarrollo de estructuras de fuerza.

Desde esta comprensión global que se oriente a la construcción de instituciones de defensa, se incluyen los conceptos desarrollados en una adaptación al Sector Defensa en Colombia así:



Figura No. 13. Niveles Funcionales Sector Defensa en Colombia. Fuente: Elaboración propia desde DIB (2017)

En el nivel presidencial se desarrollan las políticas, objetivos y estrategias generales para la Defensa del país. En el nivel ministerial se incorpora la administración general del talento humano, el control de recursos, logística, desarrollo de políticas sectoriales y gestión administrativa del Sector. En el nivel de Comandantes de Fuerza se direcciona el desarrollo y control de la estructura de fuerza, ejecución y control de las adquisiciones. En el nivel más bajo se delega el empleo de estructura de fuerza.

- e. Comprensión de Procesos:** dada la confluencia de actores provenientes de naturaleza y comprensión de la realidad del Sector Defensa de manera diferente, emerge la importancia del balance entre el liderazgo civil-político y el liderazgo militar del Sector. En este sentido Pion-Berlin (2009) realiza una profunda reflexión sobre las implicaciones de este relacionamiento concluyendo que “...en ningún otro lugar dentro o fuera del Estado, tantos actores de las dos partes se reúnen y trabajan juntos (o chocan) de manera regular. En consecuencia, las relaciones entre civiles y soldados son más frecuentes e intensas en este lugar”. (p.564). De ahí, que sea de suma importancia

el escalamiento de los comportamientos formales e informales en la institucionalidad, del sector.

Huntington (1957), propone el desarrollo de una estructura balanceada, desde la perspectiva de profesionalización del liderazgo militar, sin embargo Pion-Berlin (2009), agrega que esta profesionalización debe estar acompañada de una concepción paralela y técnica de los civiles en el Ministerio de Defensa, evidencia de ello es la afirmación “...hasta el día de hoy, existe preocupación entre los académicos estadounidenses de que los civiles acudan cada vez más a sus puestos de defensa sin la experiencia suficiente” (p. 567).

Dado este marco, Pion-Berlin (2009) desde su exploración realizada para América Latina, propone la construcción de una estructura organizacional que se orienta al fortalecimiento de las dimensiones: i) presencia de personal civil mejorado, ii) ministro de defensa empoderado, iii) estructura vertical de las FFMM, iv) división del poder militar (Pion-Berlin, 2009). En el caso objeto del presente estudio, la propuesta busca un balance de conocimiento técnico y profesionalización de los actores de naturaleza civil y militar.

En consecuencia, se plantea la división por tiempos de planeación, bajo el entendido que el marco del desarrollo de estructura de fuerza se orienta al mediano y largo plazo, versus el empleo de estas con orientación al corto plazo. Esta propuesta se sustenta en la necesidad de separar la gestión operacional de la administrativa en los

tiempos de planeación, esta interpretación se realiza teniendo en cuenta los postulados de Hale y Chouinard (2011), quienes arguyen que “...la planificación proporciona un medio para posicionar nuestro pensamiento futuro. En el entorno actual, esto requiere enfrentarse con la ambigüedad, la complejidad y el cambio continuo. La planificación holística es inherentemente difícil. El pensamiento reduccionista reflexivo puede llevar a un enfoque en los medios en lugar de fines” (p.8). Este argumento se constituye desde el respeto del direccionamiento político y estratégico en la autonomía del liderazgo militar para hacer frente a las necesidades de Defensa y Seguridad Nacional.

En la figura No. 14 se realiza la caracterización general para cada uno de los procesos, mientras que las recomendaciones serán abordadas en la sección siguiente.

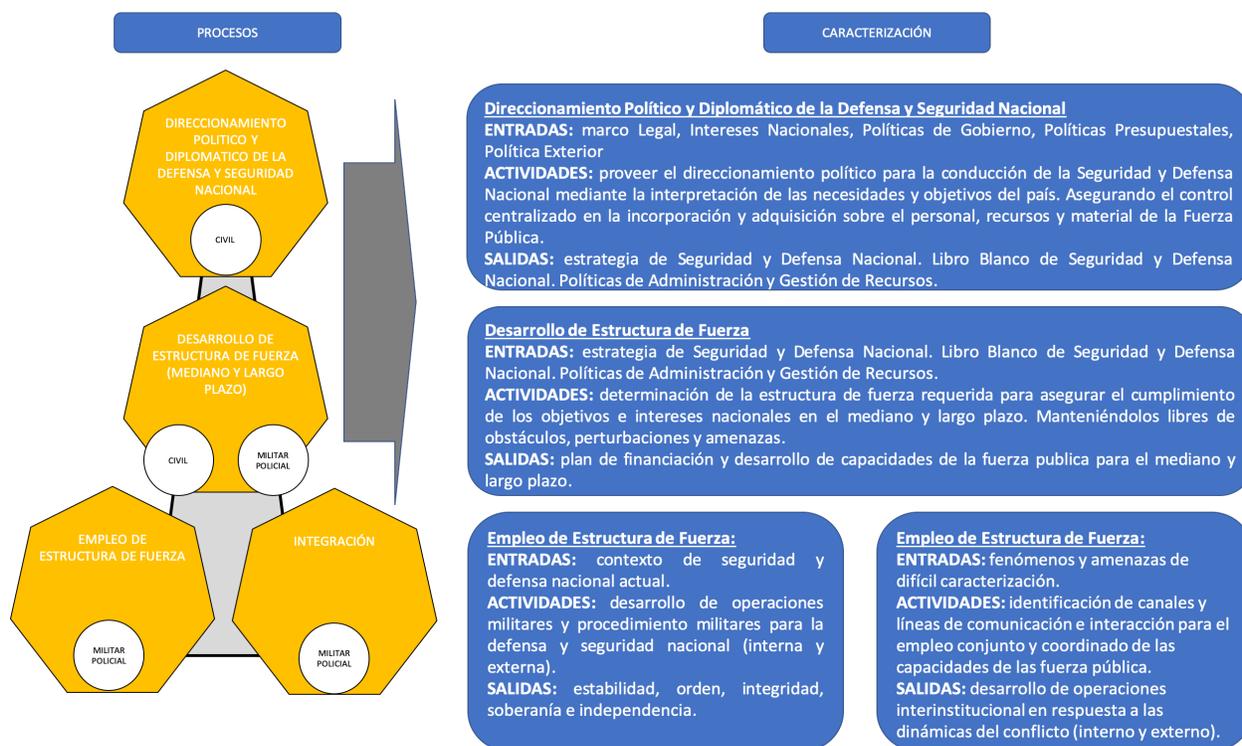


Figura No. 14. Explicación de procesos del Modelo de Arquitectura Propuesto. Fuente: elaboración propia desde DIB (2017).

Una comprensión específica para la interacción de cada uno de los procesos, debe ser abordada en estudios futuros, donde se pueden identificar los detalles de integración, articulación y comunicación.

- f. Comprensión de Procedimientos:** Al final, las competencias del entramado institucional deben estar orientadas a la integración, comprensión, entendimiento y gestión de los componentes esenciales para el desarrollo institucional del Sector Defensa en el caso Colombiano, de acuerdo con Ross (2017), Pion-Berlin (2009), Mintzberg (1991), Bertoglio (1991) donde se promueva la visión holística de todos los factores internos y externo que tienen algún efecto, afecto o impacto en la planeación y ejecución operacional. A continuación, se presenta el gráfico de los procedimientos a desarrollar y las recomendaciones de implementación:



Figura No. 15. Recomendaciones procedimientos del Modelo de Arquitectura construido. Fuente: elaboración propia

En efecto, es imperante la centralización en la planeación y control administrativo del personal, los recursos y la logística como herramienta que facilite la proyección estratégica del tamaño de fuerza y toma de decisiones. Así mismo, se deben iniciar y fortalecer las competencias técnicas y perfiles de carrera del personal civil del Sector Defensa mediante la implementación de las recomendaciones realizadas por el Centro para la Seguridad, el Desarrollo y el Estado de Derecho DCAF (2012) en lo que respecta al control parlamentario de la gobernanza en el Sector.

9.2. Limitaciones del Trabajo

De manera global el desarrollo del trabajo de grado se dio en el marco del cronograma de trabajo, bajo la metodología planteada y especialmente obteniendo la saturación teórica de la muestra proyectada. Sin embargo, la única limitación fue la negativa por parte de la Consejería para la Defensa y Seguridad Nacional en ofrecer una entrevista para enriquecer la construcción teórica. Esta situación no afectó el tamaño de la muestra ni los resultados obtenidos.

9.3. Aporte al Campo de la Gerencia Estratégica

El presente trabajo de grado presenta un importante aporte en el campo de la gerencia estratégica del sector público, la descripción realizada en el ámbito institucional y organizacional ofrecen una perspectiva sobre el cambio estratégico en el Sector Defensa y cómo debe este ser abordado desde el nivel estratégico, observando su impacto en la perdurabilidad de los cambios y pertinencia de estos en el marco del desarrollo organizacional.

9.4. Proyecciones Futuras de la Investigación

Para ejercicios de investigación futuros se recomienda abordar de manera independiente pero holística:

- a. Cambio profundo de la estructura organizacional del Sector Defensa en Colombia.
- b. Evaluar el impacto de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas del Sector Defensa.
- c. Caracterización de los procesos propuestos para la integración efectiva de la arquitectura institucional propuesta.
- d. Análisis y formulación de un plan de gestión por competencias para el personal civil del Ministerio de Defensa Nacional.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El marco institucional para la Defensa y Seguridad en Colombia ha sido estructurado históricamente bajo un escenario de incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad. Donde ha prevalecido la eficiencia operacional mediante la incorporación de herramientas de planeación de corto plazo sobre el desarrollo de estructuras de fuerza. La propuesta construida en este trabajo presenta una comprensión holística de la Arquitectura Institucional para el desarrollo de estructura de fuerza como una herramienta de solución a las dificultades de planeación del sector, orientando la toma de decisiones colegiada mediante el balance en el relacionamiento del liderazgo civil y mando militar.

El sistema de planeación para la Defensa y Seguridad ha desconocido durante años las implicaciones e importancia que tiene la identificación de un marco global de interacción que inicia con la caracterización de los intereses nacionales. Esta ausencia ha derivado en el desarrollo de ejercicios de planeación, desarrollo y uso de estructuras de fuerza para una amplia gama de factores que rodean el contexto estratégico nacional y que han sobrecargado la capacidad de respuesta y adaptación de la Fuerza Pública en esfuerzos que no son principales a la misión constitucional.

La propuesta aquí construida parte del reconocimiento e importancia que tiene dentro del marco institucional para el Sector Defensa en Colombia la caracterización y consenso de los intereses comunes y vitales para el país. Esta identificación orientara los procesos de planeación sectorial en el corto, mediano y largo direccionado estratégicamente el enfoque principal de adaptación y desarrollo de estructuras de fuerza mediante la determinación de las prioridades y objetivos para la Fuerza Pública, el marco legal de funcionamiento y operación facilitando así la toma de decisiones estratégicas en lo que respecta al estructura de fuerza por parte del liderazgo civil y mando militar.

Ahora bien, la comprensión organizacional como elemento que integra el marco de Arquitectura Institucional tradicionalmente ha sido fortalecida en respuesta a las dinámicas de cambio del contexto sectorial y del país. Esta evolución, trajo consigo la incorporación de actores de naturaleza civil durante los años 1990 como estrategia de apalancamiento del control civil objetivo, orientando el fortalecimiento de las competencias y capacidades

profesionales del mando militar y su estructura como poder estratégico de la nación. Sin embargo, en la actualidad surgen y persisten conflictos derivados de una participación del mando militar en campos del poder psicosocial y político, desarrollando dificultades y fricciones entre los actores de naturaleza civil y militar durante los procesos tanto de planeación y ejecución operacional como administrativa.

El modelo de Arquitectura Institucional aquí construido parte de los postulados propuestos por Huntington (1957) y Pion-Berlin (2009) para el fortalecimiento del control civil objetivo partiendo de la profesionalización de las estructuras militares para la Defensa y Seguridad como instrumento de vital importancia para el cumplimiento de los intereses y objetivos nacionales. A su vez se presenta una propuesta innovadora para el caso colombiano, donde se promueve especialmente la profesionalización técnica de los actores de naturaleza civil que cumplen la función de direccionamiento estratégico y político en el Sector Defensa y se involucra el control parlamentario sobre esta profesionalización.

La construcción y caracterización del modelo de Arquitectura Institucional surge del armado correcto de diferentes elementos que como una caja de engranajes deben armonizarse para asegurar su correcto funcionamiento. Uno de esos componentes, es precisamente el diseño organizacional que promueve la interacción de los actores hacia un objetivo común, para el caso del Sector Defensa en Colombia este marco organizacional ha incorporado paulatinamente diferentes instituciones de naturaleza civil y militar requeridas para el cumplimiento del mandato constitucional, esto ha implicado la formulación de funciones,

roles y responsabilidades que en algunas ocasiones ha traído el desarrollo de “áreas grises” entre los actores.

En consecuencia, el componente organizacional construido en el marco del modelo conlleva la interacción entre actores de naturaleza civil y militar del Sector Defensa. Esta caracterización favorece el desarrollo profesional de los actores, el fortalecimiento de líneas de comunicación, la especialización operacional y administrativa relacionada con los tiempos de planeación. Una construcción que en el marco del diagrama presenta una estructura jerárquica que busca el balance armónico entre los actores de naturaleza civil y militar en relación con las responsabilidades en cuanto al uso de estructuras de fuerza (responsabilidad operacional) y desarrollo de estructuras de fuerza (responsabilidad administrativa).

A pesar de los esfuerzos realizados a nivel ministerial por encontrar una estrategia que permita la integración conjunta y coordinada de las instituciones que conforman el sector, en la actualidad no es posible correlacionar el conjunto de procesos que proponen un pensamiento común sectorial que oriente el conjunto de actividades, insumos y productos a desarrollar durante la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo y uso diferenciado de la estructura de fuerza. Para ello, el modelo propuesto incluye el conjunto de procesos que promueven la comunicación e interrelación armónica entre los actores, los intereses, los objetivos y los productos.

No obstante, la necesidad de cambio y transformación institucional del Sector Defensa es inminente. Los avances alcanzados durante la implementación del Modelo de Planeación y

Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública no han logrado desarrollar procedimientos estables que promueven un correcto desarrollo administrativo. La carga presupuestal que hoy en día arrastran componentes como el de personal, material y equipo invitan al desarrollo de estrategias de centralización y administración de tales recursos, donde la autonomía en las fases de planeación y desarrollo sea centralizada en un marco de planeación de largo plazo, mientras que la ejecución y seguimiento en el corto plazo se lleve a la descentralización. En suma, el modelo de Arquitectura Institucional realiza una caracterización de los procedimientos a desarrollar en aras de promulgar un cambio institucional mediante el concepto de planeación centralizada y ejecución descentralizada de recursos como el de personal, material y equipo.

La construcción desarrollada del modelo de Arquitectura Institucional para el desarrollo de estructura de fuerza del Sector Defensa en Colombia se presenta como el primer acercamiento en este tipo de análisis, donde la perspectiva holística ofrece una comprensión de los componentes y variables a desarrollar. De ahí que, el marco institucional propuesto incluye una transformación sectorial a fin de encontrar un balance entre los modelos y tiempos de planeación, la ejecución operacional y la participación de administrativa de los actores civiles en la definición de la estructura de fuerza en el mediano y largo plazo.

La implementación de la propuesta presentada exige un reto para la administración actual y futura del Sector Defensa, donde se deben fortalecer las líneas de interacción con el Departamento Administrativo de la Función Pública a fin de lograr un cambio transformacional exitoso sin generar cargas presupuestales al sistema actual. Las decisiones

para tomar son perentorias y requieren la armonización de todos los sectores del país bajo el entendido común de los intereses nacionales de vital relevancia para el futuro de este. Casos de éxito fueron analizados en países como Estados Unidos, Chile, Italia e incluso Filipinas, donde la adecuada interpretación y entendimiento del Sector Defensa como una herramienta que resguarda a buena custodia los intereses y objetivos nacionales, promueven el desarrollo de una Fuerza Pública capaz de responder a los cambios y retos del ambiente mundial y por consiguiente el desarrollo nacional.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Andrade, O. (2012). Relaciones cívico-militares en Colombia: apuntes para un estado del arte. RAI. Revista de Análisis Internacional, (6), 145–171. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiCwsDzv9HeAhXErVkkHarGAFAQFjABegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.utadeo.edu.co%2Findex.php%2FRAI%2Farticle%2Fview%2F850%2F861&u sg=AOvVaw34UbEc8txjLELenzrls--F>

Arrieta Chacon, M. X. (2016). Direccionamiento estratégico del sector defensa colombiano en el marco del post conflicto. Universidad Javeriana. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/54099/>

Banco Mundial. (2018). Gasto de Defensa en terminos de Producto Interno Bruto. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?locations=CO>

B.K. Greener, & Fish, W. J. (2013). Civil-Military occasional papers (Vol. 7). Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8>

<https://www.acmc.gov.au/publication-category/civil-military-occasional-papers&usg=AOvVaw30O1qK51VkuUH8DfkHzfLst>

Bayer Aránguiz, J. (2013). El Consejo de Defensa Suramericano y las Nuevas Amenazas. *Revista Enfoques*, 11(19), 53–75. Recuperado de:
<https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfvb-1ydHeAhXozVvKHSWIDKUQFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4563472.pdf&usg=AOvVaw09IrRYrM55ec9elZCIAXSy>

Bertoglio, O. (n.p). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Limusa – Noriega Editores. Recuperado de:
http://www.manuelugarte.org/modulos/teoria_sistemica/introduccion_a_la_teoría_general_de_sistemas_bertoglio.pdf

Bonome, M. G. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon. (NETbibLO, Ed.). NETbibLO. Recuperado de:
http://cbueg-mt.iii.com/iii/encore/record/C__Rb4471622__SLa_racionalidad_en_la_toma_de_decisiones__Orightresult__X5?lang=cat&suite=def

Borras, S. y Radaelli, C. (2009). *The Politics Of Governance Architectures: Institutions, Power, And Public Policy In The Eu Lisbon Strategy*. Paper delivered to the ECPR Joint Sessions of Workshops, Lisbon, Portugal, pp 1-23. Recuperado de:
<https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/e8b7ed61-c774-4cc6-b6ce-1d5fff4a4bfe.pdf>

Bybee, A. N., Robinson, A., Schutzmeister, S., & Hinkle, W. (2017). *Assessment , Monitoring , and Evaluation for Defense Institution Building Projects*. INSTITUTE FORDEFENSEANALYSES. Alexandria, Virginia. Recuperado de:
https://www.ida.org/idamedia/Corporate/Files/Publications/IDA_Documents/SFRD/2017/P-8707.ashx

Camarena, J. (2016). La Organización Como Sistema: El Modelo Organizacional Contemporáneo. Oikospolis, Revistalatioamericana, vol 1, num 1. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/grm/oikosp/201604.pdf>

Carrasco, J. G. (2008). Defensa Y Relación Civil-Militar. Revista Política y Estrategia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5622198.pdf>

Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS. Revista Electronica de Epistemología de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121598/Introduccion_a_los_conceptos.pdf?sequence=1

Cheng, S. (2015). Translating Strategy into Implementation via Capability-based planning. Faculty of Electrical Engineering, Mathematics & Computer Science. Master thesis Business Information Technology August 2015. Recuperado de: https://essay.utwente.nl/68067/1/CHENG_MA_EEMCS.pdf

CICR. (2018). Llamados a la Acción en Colombia. CICR. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjLjZ2lytHeAhVKwlkKHcCtCS4QFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.icrc.org%2Fes%2Fdownload%2Ffile%2F67732%2Fretos_humanitarios_2018_balance_cicr_colombia.pdf&usg=AOvVaw2jvulcEWWqFm0a6OKYSgRi

CICR, C. I. de la C. R.-. (2011). El agua y la guerra. Nuestro Planeta, (4), 32. <https://doi.org/ISSN 1013-7394>

Colom, G. (2018). Una revisión del planeamiento de la defensa por capacidades en España (2005-16), 30(1), 37–53. Recuperado de <https://search-proquest->

com.ez.unisabana.edu.co/socialsciences/docview/1677414401/fulltextPDF/B9E5B4CC9D73419EPQ/110?accountid=45375

Colom, G. (2011). El Proceso De Transformación Militar En España. No, 27(October), 117–132. <https://doi.org/10.7818/ECOS.2014.23-2.11>

Colom, G. (2015). Rumsfeld revisited: La tercera estrategia de compensación estadounidense. UNISCI Discussion Papers, 38(38), 69–88.

Comando Geeneral de las Fuerzas Militares. (1996). Manual de Seguridad y Defensa Nacional. Edicion Primera Imprenta y publicacioens de las FFMM, pp. 1-108.

Comando Geeneral de las Fuerzas Militares. (1997). Manual de Estrategia Militar General. Edicion Segunda, Imprenta y publicacioens de las FFMM pp. 1-108.

Dacin, T., Goodstein, J. y Scott, W. (2012). INSTITUTIONAL THEORY AND INSTITUTIONAL CHANGE: INTRODUCTION TO THE SPECIAL RESEARCH FORUM. Academy of Management Journal. Vol 45, pp. 45-57. Recuperado de: https://www.sabin.org/sites/sabin.org/files/restricted/Dacin_etal_intro_02.pdf

Departamento de Defensa USA. (2018). Annual Reports to Congress. Recuperado de: <https://media.defense.gov/2018/Aug/16/2001955282/-1/-1/1/2018-CHINA-MILITARY-POWER-REPORT.PDF>

Departamento de Defensa USA. (2018).National Defense Strategy of the United Estates of America. Recuperado de: <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>

Donadio, M. (org). (2014). Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe. Resdal (Vol. IV). Recuperado de www.resdal.org

Drent, M., Dinnissen, R., Ginkel, B. van, Hogeboom, H., & Homan, K. (2015). The relationship between external and internal security. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiM-7zYwNHeAhXGqFkKHaWADX4QFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.clingendael.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpdfs%2FThe%2520relationship%2520between%2520external%2520and%2520internal%2520security.pdf&usg=AOvVaw1-cfzcrEQvCzF_gPGbk8A-

Eduardo Álvarez Vanegas, Calderón, D. P., & Vélez, A. C. (2018). Trayectorias y dinámicas territoriales de las disidencias de las FARC. Informes FIP 30. Bogotá. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiR9Lrix9HeAhWhq1kKHWm0CtIQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fideaspace.org%2Fmedia%2Fwebsite%2FFIP_Disidencias_Final.pdf&usg=AOvVaw3CEtHgSjoXD24C3F8Ker6o

Estratégicos, I. de E. (2013). Análisis: La Directiva de Defensa Nacional de 2012. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2012/DIEEEA35-2012_DDN_IEEE.pdf

Forum for a new World Governance. (2008). Dossier " Gobernanza política e institucional ". Recuperado de fdm.rio20.net/sites/default/files/IMG/pdf_Dossier_FnGM_BD_3ES_0808-2.pdf

Forum for Security. (2013). The new Kosovo Security Strategy formulation process Inclusiveness and transparency. Forum for Civic Initiatives (FIQ), GAP Institute, the Institute for Development Policy (INDEP), and Kosovo Law Institute (KLI). Recuperado de: https://www.institutigap.org/documents/45119_The%20new%20Kosovo%20Security%20Strategy%20development%20process.pdf

Fukuyama, F. (2004). The Imperative of State-Building. *Journal of Democracy*, 15(2), 17–31. <https://doi.org/10.1353/jod.2004.0026>

Fundación Ideas para la Paz. (2018). La Transformación del Ejército Nacional Una mirada comparada con los Ejércitos más modernos del mundo. Bogotá D.C. Recuperado de: http://ideaspaz.org/media/website/FIP_Transformacion_ejercito.pdf

Gaub, F. (2016). Civil-military relations in the MENA: between fragility and resilience. Institute for Security Studies. Chaillot Paper No. 139 Recuperado de: https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/CP_139_Arab_civil_military_relations.pdf

Glaser, B. y A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company (traducido por Forni, F.). Universidad de Buenos Aires

Grautoff, M., & Chavarro, F. (2009). Análisis del gasto militar desde la perspectiva de la economía de la defensa : El caso colombiano 1950-2006. *Ecos de Economía*, (28), 199–237. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/3290/329027278006.pdf

Hales, D. y Chouinard. (2011). *Implementing Capability Based Planning within the Public Safety and Security Sector*. Defense Research and Development Canada. Recuperado de: http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc122/p537217_A1b.pdf

Hearn, S., Paisley, R. y Henshaw, T. (2008). *Institutional Architecture and the Good Governance of International Transboundary Waters*. Global Transboundary International Waters Governance Initiative, University of British Columbia. Vancouver, Canada. Recuperado de: http://www.internationalwatersgovernance.com/uploads/1/3/5/2/13524076/institutional_arch_paper_06_august_2013_1.pdf

Heidi Tiimonen, & Nikander, M. (2016). Interdependence of Internal and External Security Will the operational culture change with the operational environment? Recuperado de http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79230/37_2017_Interdependence_of_nettiin.pdf?

Heller, C. (1987). Carrera armamentista, paz y seguridad internacionales. REVISTA MEXICANA DE POLITICA EXTERIOR, 16, 25–27. Recuperado de <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n16/heller.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill, Segunda Edición. Mexico D.F.

Hincapié, D. J. V., & García, L. M. G. (2017). MODELO CONSTITUCIONAL DE LA FUERZA PÚBLICA EN COLOMBIA. Revista Prolegómenos - Derechos y Valores, 139–162. Recuperado de <https://search-proquest-com.ez.unisabana.edu.co/socialsciences/docview/1910377590/B9E5B4CC9D73419EPQ/18?accountid=45375>

Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones?, (8), 17–53. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>

Huntington, S. (1957). The soldier and the state. The theory and politics of civil-military relations.

Jones, R. (2013). Organizational Theory, Design, and Change. Boston, MA. Pearson/Prentice Hall Company. Recuperado de: https://studydaddy.com/attachment/86471/Combined++MGT302_Mod1Reading_7th+Ed_C h.1_Pgs.1-27.pdf

Kahneman, D., & Tversky, A. (1987). Teoría prospectiva: Un análisis de la decisión bajo riesgo. *Estudios de Psicología*, 8(29–30), 95–124.

<https://doi.org/10.1080/02109395.1987.10821483>

Kerr, A., & Miklaucic, M. (2015). *Insights for Defense Institution Building.pdf*. (A. Kerr & M. Miklaucic, Eds.). Washintong, D.C.: Center for Complex Operations.

Recuperado

de [https://www.williamjperrycenter.org/sites/default/files/publication_associated_files/Insights for Defense Institution Building.pdf](https://www.williamjperrycenter.org/sites/default/files/publication_associated_files/Insights%20for%20Defense%20Institution%20Building.pdf)

Kiyono, K. (1969). A Study on the Concept of The National Interest of Hans J. Morgenthau: as The Standard of American Foreign Policy. Nagasaki University's Academy Output Site. Recuperado de:

http://naosite.lb.nagasakiu.ac.jp/dspace/bitstream/10069/27783/1/keieikeizai49_03_04.pdf

Kruijt, D. (2012). Las fuerzas armadas en América latina, antes y hoy. *Ciencia Política*; Núm. 14 (2012): Estudios Sobre Seguridad y Defensa 1909-230X. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/cienciapol/article/view/41518>

Laughlin, H. (2019). Reseña y discusión de la Metodología MPC. Seminario Instituto William J. Perry. Bogotá D.C.

Martínez, R., D'Araujo, M. C., Rial, J., & Salomón, L. (2013). Las relaciones civiles-militares en sociedades en transformación: América Latina. *Documentos CIDOB America Latina*, (36), 1–36. Recuperado

de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwikxYjFz9HeAhVHnFkKHRM1BMoQFjABegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.cidob.org%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F34045%2F558352%2Ffile%2FDOCUMENTOS_WEB_AMERICA%2BLATINA_36_MARTINEZ.pdf&usg=AOvVaw02AtAVCIibLYwwh0J7HhbT

Mérida, M. T. (2012). PODER MILITAR Y CONTROL CIVIL EN LA VENEZOLUELA CONTEMPORÁNEA Marco. Recuperado deservicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo20/20-2.pdf

Meyer, J. (2007). Reflections on Institutional Theories of Organizations. MIT. Pp. 788- 809. Recuperado de: http://scripts.mit.edu/~cwheat/ess/papers/Meyer_6.pdf

Ministerio de Hacienda y Credito Público. (2018). Histórico distribución presupuesto general de la nación. Recuperado de:

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=2br6x0j_4&_afLoop=507305991211602&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D507305991211602%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3De2ks7ueji_295

Ministerio de Defensa Brasil. (2012). Libro Blanco de Defensa Nacional. Recuperado de:

https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/livro_branco/lbdn_esp_net.pdf

Ministerio de Defensa Chile. (2017). Libro de la Defensa Nacional de Chile. Recuperado de:

https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/livro_branco/lbdn_esp_net.pdf

Ministerio de Defensa de España (2000). Libro Blanco de Defensa 2000. Recuperado de: <http://www.defensa.gob.es/Galerias/defensadocs/libro-blanco-defensa-2000.pdf>

Ministry of Defense Italy. (2015). White Paper for International Security and Defense. Recuperado de:

https://www.difesa.it/Primo_Piano/Documents/2015/07_Luglio/White%20book.pdf

Ministerio de Defensa Nacional. (2018). Apuntos Historicos. Ministros de Guerra y Defensa Nacional 1810 - 2018. Recuperado de:
https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Documentos_Descargables/espanol/libro-ministros1810-2018.pdf

Secretaria Nacional de Defensa Filipinas. (2018). Estrategia Nacional de Seguridad. Recuperado de: <http://www.officialgazette.gov.ph/downloads/2018/08aug/20180802-national-security-strategy.pdf>

Mintzberg, H. (1991). Diseño de Organizaciones Eficientes. McGill University . Segunda reimpresión. Recuperado de:
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Moore, M. (1995). Nstitution Building As A Development Assistance Method A Review Dj Literature And Ideas. Swedish International Development Authority. Pp 101-110. Reucperado de:
https://www.sida.se/contentassets/d133ef34e6244dce87574126c303ff4f/19951-institution-building-as-a-development-assistance-method---a-review-of-literature-and-ideas_3592.pdf

Moten, M. (2016). U.S. Civil-Military Relations: The Myth of ‘Objective Control’. Suntory Foundation Research Project. Forum Report No. 010. Reucperado de:
<https://www.suntory.com/sfnd/jgc/forum/010/pdf/010.pdf>

Munévar, M. V. W. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? REVISTA ANÁLISIS INTERNACIONAL, 2, 219–235. Recuperado de:
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>

Nielsen, S. C. (2005). Civil-Military Relations Theory and Military Effectiveness. Public Administration and Management, 10(2), 61–84.
<https://doi.org/10.4135/9781446222454>

Nohlen, D. (2015). Arquitectura Institucional, Contexto Sociocultural E Integridad Electoral. *Desafios*, 28(I), 429-453. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/desa/v28n1/v28n1a13.pdf>

North, D. C. (2003). *Instituciones*. PC World (San Francisco, CA) (Vol. 21).
Recuperado
de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj4tLMxNHeAhVLj1kKHaemBrAQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Ffebour.com.ar%2Fpdfs%2FInstituciones%2C%2520de%2520Douglass%2520North.pdf&usg=AOvVaw3Y5XRfcA8erb82iGd7Ahp6>

North, D. C. (2006). La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. *Fast food / slow food: The cultural economy of the global food system*. Barcelona. Recuperado
de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi105j5wdHeAhWvs1kKHTHDAMIQFjAAegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.unsa.edu.ar%2Fhistocat%2Fhaeconomica07%2FNorth.pdf&usg=AOvVaw0Uz60Zv9PtO2TErvILFAQV>

Osorio, J. y Orjuela, J. (2008). El Proceso De Análisis Jerárquico (Ahp) Y La Toma De Decisiones Multicriterio. Ejemplo De Aplicación. *Scientia et Technica* Año XIV, No 39,. Universidad Tecnológica de Pereira, pp 247-252. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503044>

Palomino Milla, F. C. (2005). Gastos de defensa: una propuesta de homologacion en la region. Universidad del Salvador.

Parmigiani, G., & Inoue, L. Y. T. (2009). *Decision Theory*, 1–94.
<https://doi.org/10.1002/9780470746684>

Perry, W. L., Johnson, S. E., Pezard, S., & Oak, G. S. (2016). BUILDING. (RAND Corporation, Ed.). Santa Monica, California: RAND Corporation,. Recuperado de www.rand.org/t/RR1176

Pesqueux, Y. (2009). Institución Y Organización. Cuadernos de Administración, (41), 7–25. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjv38SIxNHeAhXQuFkKHWsPCtAQFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Fcuadm%2Fn41%2Fn41a2.pdf&usg=AOvVaw0xuCNvt9SYKcls1YP635QK>

Peter, G.(2000). Institutional Theory: Problems and Prospects. Political Science Series. Institute for Advanced Studies, Vienna. Recuperado de: https://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_69.pdf

Pion-Berlin. (2009). Defense Organization and Civil–Military Relations in Latin America. Inter-University Seminar on Armed Forces and Society Armed Forces & Society Volume 35 Number 3, pp 562-586. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/249774311_Defense_Organization_and_Civil-Military_Relations_in_Latin_America

Rahbek-clemmensen, J. (2013). Beyond ‘The Soldier and the State’ -The Theoretical Framework of Elite Civil-Military Relations. LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE. Recuperado de [http://etheses.lse.ac.uk/782/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Etheses_Content_Theses submitted by students %26 alumni_Live theses_Rahbek-Clemmensen_Beyond soldier and state.pdf](http://etheses.lse.ac.uk/782/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Etheses_Content_Theses%20submitted%20by%20students%20alumni_Live%20theses_Rahbek-Clemmensen_Beyond%20soldier%20and%20state.pdf)

Restrepo, P. P. (1999). Instituciones, organizaciones y capital social: factores explicativos del crecimiento o atraso de las naciones. Lecturas de Economía, (50), 127–163.

Recuperado

de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-loyZwdHeAhUFxVkKHVW-B4YQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4833911.pdf&usg=AOvVaw1gxzu38hqZZ8rv13IGGSVu>

Revista Dinero (2019). Colombia es el segundo país que más crece en la región.

Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-ha-crecido-colombia-en-la-ultima-decada/267244>

Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11–32. <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/bti810>

Rojas Aravena, F. (2009). El riesgo de superposición entre las políticas de defensa y seguridad. *Nueva Sociedad*, (213), 36–49. Recuperado de <https://search-proquest-com.ez.unisabana.edu.co/socialsciences/docview/199554038/fulltextPDF/B9E5B4CC9D73419EPQ/84?accountid=45375>

Rojas, D. M. (2017). ESTADOS UNIDOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ EN COLOMBIA. *Análisis Político*, 37–52. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v30n91/0121-4705-anpol-30-91-00146.pdf>

Scheppele, K. (2010). *The International Standardization of National Security Law*. Assosiations American Law Schools. New Orleans. Recuperado de: http://jnslp.com/wp-content/uploads/2010/12/06_Scheppele_vol4no2.pdf

Scott, W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4. (Dec., 1987), pp. 493-51. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.3127&rep=rep1&type=pdf>

Schultze-kraft, M. (2012). La cuestión militar en Colombia: la fuerza pública y los retos de la construcción de la paz. *Construcción de Paz En Colombia*, 405–433.

<https://doi.org/10.7440/2012.36>

Segoviano, S. (2014). EL ENTORNO ESTRATÉGICO DE AMÉRICA LATINA EN LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD NACIONAL 2013 El panorama internacional del siglo XXI se presenta como un entorno estratégico en constante. *UNISCI Discussion Papers*, 35(May), 113–145. Recuperado de <https://search-proquest-com.ez.unisabana.edu.co/socialsciences/docview/1545085361/fulltextPDF/B9E5B4CC9D73419EPQ/36?accountid=45375>

Simson, J., Bhala, R., Coffee, J., et al. (2005). *National Security Law*. Carolina Academic Press. Durham, North Carolina. Recuperado de: <https://cap-press.com/pdf/1305.pdf>

Smith, H. E. (1692). El concepto de “institución”: usos y tendencias. *Revista de Estudios Políticos*, (125), 93–104. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfyD6wtHeAhUr0FkKHWlyCCEQFjABegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2046692.pdf&usg=AOvVaw2anun32dGiuyLaVebx3ZZZ>

Tami, A., & Nariño, M. (2017). *Análisis De La Sostenibilidad Del Gasto En Defensa Y Seguridad En Colombia Desde El Enfoque De La Nueva Gestión Pública*. Trabajo de de Grado para obtener el Título en Magister de Gobierno y Políticas Públicas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Recuperado de:

https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/650/1/JIA-spa-2017-Analisis_de_la_sostenibilidad_del_gasto_en_defensa_y_seguridad_en_Colombia_Trabajo.pdf

Taylor, E. R. (1998). Command in the 21 St Century: an Introduction To Civil-Military Relations. NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL. Recuperado de www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a346358.pdf

Tversky, A., & Kahneman, D. (1987). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Ugarte, J. M. (2001). Los conceptos de defensa y seguridad en América Latina: sus peculiaridades respecto de los vigentes en otras regiones, y las consecuencias políticas de tales peculiaridades. XXIII International Congress of the Latin American Studies Association, 1–61. Recuperado de <http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2001/UgarteJoseManuel.pdf>

Vargas, A. (2012). Adecuación de la defensa a la gobernabilidad democrática en América del Sur Adapting Defense to Democratic Governance in. *Ciencia Política*, (14), 61–93. Recuperado de <https://searchproquestcom.ez.unisabana.edu.co/socialsciences/docview/1677414438/fulltextPDF/FE9C74A01D4044F1PQ/57?accountid=45375>

Vargas, J. (2005). Análisis de Fundamentos de la Teoría Institucional. Ciudad de Mexico. *Revista Digital Universitaria* (21), 1-21. Recuperado de: http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/ago_art84.pdf

Vega, J. M., & Comini, N. (2017). The governance of security in Iberoamerica. *Araucaria*, 19(37), 405–426. <https://doi.org/10.12795/araucaria.2017.i37.19>

Vergottini, G., & Campo, J. J. (1982). La supremacía del poder civil sobre el poder militar en las primeras constituciones liberales europeas. *Revista Española de Derecho Constitucional*, 8. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/249957.pdf>

Victoria, M., Patricia, L., & Claudia, B. (2016). De la seguridad para la guerra a la seguridad para la paz. Para un debate de las opciones institucionales. ANALISIS.

Recuperado

de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjKSTx9HeAhWDxFkKHQeYA48QFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fcdn.ideaspaz.org%2Fmedia%2Fwebsite%2Fdocument%2F57210e6f84515.pdf&usg=AOvVaw3h2RpouWkYa8V-l7GnUApq>

Vidal, J. (2012). Towards ambulatory assessment of spinal loading in the field. *Cinta Moebio*, 136–152. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004>

Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. University of Alberta (Edmonton) Canada. Recuperado de:

https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf

Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. Recuperado de : <https://eds-a-ebscobhost-com.ez.unisabana.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0d0bc903-59e2-4aaf-8aaf-fe24bb52452c%40sessionmgr4010>

Zagorcheva, D. (2013). *Statesmen, Soldiers, and Strategy: The Influence of Civil-Military Relations on U.S. National Security Decision-Making*. Columbia University.

Recuperado

de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXncnqVNHcAhUyuVkkKHY0jBpwQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Facademiccommons.columbia.edu%2Fdownload%2Ffedora_content%2Fdownload%2Fac%3A184348%2FCONTENT%2FZagorcheva_columbia_0054D_11166.pdf&usg=AOvVaw0mOBFuHsHK6GDqMoqOaYrA

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38). Recuperado de www.redalyc.org/pdf/115/11519271002.pdf

Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2083256>