

# LAS NUEVAS GUERRAS: UN ENFOQUE DESDE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES<sup>1</sup>

*Emersson Forigua Rojas\**

Recibido: 17/03/2006

Aprobado evaluador interno: 17/04/2006

Aprobado evaluador externo: 17/04/2006

## ***Abstract***

*Mary Kaldor postulates that after the end of the Cold War a change took place in the nature of war. In the XXI century, this change has forced States to fight a different type of war from that of the XX century. In this paper, we depart from the opinions expressed by Mary Kaldor in her book *New Wars: Organized Violence in the global age* (2001 in the sense that the transformation has changed the objectives of) war, the methods of financing them and war strategies. Therefore, with respect to the three aforementioned changes, a fourth element which is used as the starting point has been added, the organizational structure.*

*This paper proposes the study of wars from the theory of the organizational structure. Using Kaldor's three arguments to help construct a clearer image of organizations in general and those that fight in the new war. To illustrate this, the analysis is done in relation to the criteria given to the FARC in order to show 1. The relevancy of an analysis from an organizational structure perspective. 2. The usefulness of thinking differently from organizations such as the FARC and the strategies implemented to confront them.*

***Key words:*** *Mary Kaldor, Clausewitz, war, new wars, net, structure, FARC, narcotraffic, globalization.*

---

1 La investigación realizada para este artículo se presentó como monografía de grado para la maestría en Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales (primer semestre de 2006).

\* Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado, especialista en Integración al Sistema Internacional y magíster en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana.

### *Resumen*

*Mary Kaldor planteó que tras el fin de la Guerra Fría se produjo un cambio en la naturaleza de la guerra, que obligó a los Estados a luchar en el siglo XXI un tipo de guerras que difieren de las guerras del siglo XX. En este trabajo partimos de los planteamientos expuestos por Mary Kaldor en su libro *Nuevas guerras: violencia organizada en la era global* (2001) en el sentido de que se ha producido una transformación en los objetivos de la guerra, sus modos de financiación y sus métodos de lucha. Lo anterior, lo usamos como punto de partida para proponer que las guerras se han transformado en un cuarto elemento: la estructura organizacional.*

*Lo que aquí se propone es estudiar las guerras, desde la teoría de la estructura organizacional, siguiendo a Kaldor para proponer tres criterios que contribuyan a construir una imagen más clara de las organizaciones contra las que se combate en las nuevas guerras. Para ilustrar la propuesta se analiza bajo los criterios propuestos a las FARC a fin de mostrar: 1. La pertinencia de un análisis desde las estructuras y 2. Su utilidad para pensar de otra manera organizaciones como las FARC y las estrategias implementadas para hacerles frente.*

**Palabras clave:** *Mary Kaldor, Clausewitz, guerra, nuevas guerras, red, estructura, FARC, narcotráfico y globalización.*

## **Introducción**

El 11 de septiembre de 2001 el mundo presenció cómo dos aviones impactaron contra el World Trade Center de Nueva York y un tercero contra el Pentágono, destruyendo los símbolos del poder económico y militar de los Estados Unidos. Estos hechos son el reflejo de un nuevo tipo de guerras que están librando los Estados desde el final de la Guerra Fría.

En la actualidad presenciamos conflictos armados en los que confluyen elementos correspondientes a las guerras convencionales (Ej. Guerra del Golfo-1991), así como elementos correspondientes a las guerras revolucionarias del tipo Vietnam (1965-1973). Además, es posible identificar en estos conflictos nuevos elementos vinculados con el proceso de globalización, que proporcionan a los actores involucrados capacidades de comando, control, comunicaciones, inteligencia y financiación con las que no contaban con anterioridad.

Los conflictos armados que hemos presenciado desde el fin de la Guerra Fría presentan una serie de características que hacen difícil definirlos dentro de las dos grandes categorías de estudio de la guerra: guerras convencionales

y guerras revolucionarias, “también conocidas como guerras de guerrillas o conflictos de baja intensidad”<sup>2</sup>.

Esta situación ha permitido a autores como Mary Kaldor hablar de *nuevas guerras*, en tanto el fin del orden bipolar puso en primer plano de la agenda internacional a una serie de amenazas tales como el tráfico ilícito de drogas, el terrorismo o el lavado de activos, al igual que a una serie de conflictos como los presenciados en Bosnia, Kosovo, Colombia o Afganistán en los cuales es difícil identificar con claridad: los combatientes, los objetivos de la guerra, la forma de financiación, así como la forma en la que los Estados les hacen frente.

Frente amenazas y situaciones como las antes mencionadas es posible identificar un cambio en las estructuras organizacionales, así como la necesidad de construir una herramienta que ayude a elaborar un mapa o imagen clara de la amenaza que se está estudiando o combatiendo. Por lo anterior en este ensayo se abordarán los argumentos expuestos por Mary Kaldor en su libro *Nuevas guerras: violencia organizada en la era global* (2001) en el sentido de que se ha producido una transformación en los objetivos de la guerra, sus modos de financiación y sus métodos de lucha. Lo anterior, lo usamos como punto de partida para proponer que las guerras se han transformado en un cuarto elemento: la estructura organizacional.

Los conceptos de estructura organizacional desarrollados por Richard Hall en el libro *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* (1996), son los utilizados en este trabajo para construir una herramienta que permita comprender mejor las organizaciones contra las que se está en guerra. El tema de las estructuras organizacionales es abordado porque dentro de las nuevas guerras el tema no ha sido tratado en profundidad hasta el momento, requiriendo por ello ser investigado.

En este sentido lo que se propone es una herramienta de análisis que aborde el tema de las estructuras organizacionales y que gira en torno a tres aspectos: 1. Mapa organizacional 2. Elementos organizacionales y operacionales y 3. Alcance global.

Para hacer más preciso los argumentos expuestos se realizará un breve análisis de las FARC utilizando la herramienta propuesta para mostrar cómo

---

2 Kaldor, M. (2001), *Las nuevas guerras: violencia organizada en la era global*, Barcelona, Kriterion Tusquets, p.16.

ésta puede ayudarnos a pensar, a las FARC u otras organizaciones similares, de forma distinta al tiempo que pueden contribuir a la comprensión de por qué son tan difíciles de vencer.

## Objetivos

En el entorno creado por el desmoronamiento del orden bipolar y el surgimiento de conflictos y amenazas como los de la actualidad es donde nace la idea de este ensayo que tiene como objetivo principal proponer, a partir de los planteamientos de Mary Kaldor, un cuarto elemento que hace diferenciable a las *viejas* de las *nuevas guerras* y que sirve como herramienta para analizar las guerras que se están librando en la actualidad desde el punto de vista de la estructura de las FARC, Al Qaeda u otra similar.

En este sentido, también es necesario mencionar que el trabajo aquí propuesto tiene como objetivos secundarios mostrar que por medio de un análisis de las estructuras se puede lograr nuevas visiones de las organizaciones involucradas en las guerras actuales. Asimismo, se busca mostrar que un análisis desde las estructuras facilita la tarea de definir la amenaza que se está confrontando, lo cual repercute directamente en la coherencia, el diseño y efectividad de la estrategia que se implementa para hacerles frente.

Sobre este último aspecto hay que destacar que este trabajo también es un primer paso para ofrecer una respuesta a la pregunta de: ¿contra quién estamos en guerra?, pregunta a la que pocas veces encontramos una respuesta satisfactoria o definitiva en las guerras actuales.

## Antecedentes y marco teórico

Hay que empezar por decir que el tema de las estructuras organizacionales no se había analizado junto con el de las nuevas guerras. Es común encontrar estudios donde se tratan aspectos relacionados con las nuevas guerras y con las estructuras de muchas de las organizaciones contra las que se combate en la actualidad, sin que se cree un vínculo entre estos dos elementos.

Por lo general las críticas o análisis en las nuevas guerras se centran en los hechos o la coherencia teórica con la que se pretende explicar un hecho. Sin embargo, no se le presta la misma atención a la comprensión de la estructura que le permite una organización realizar acciones como un ataque, mover

dinero, intercambiar conocimientos o reclutar gente. Hay que empezar por decir el marco teórico está compuesto por tres elementos interrelacionados: 1. El papel del Estado en el sistema internacional 2. Los conceptos de *nuevas y viejas guerras* de Mary Kaldor y 3. Los conceptos de estructura organizacional.

## 1. Papel del Estado en el sistema internacional

Con relación al primer elemento es pertinente mencionar que para fines de este trabajo, el sistema internacional será interpretado bajo el enfoque teórico del neorrealismo de Kenneth Waltz. Tal y como lo expone Waltz, el sistema internacional es estatocéntrico, dado que, aunque existen actores diferentes al Estado, ninguno rivaliza con éste y donde la estructura de sistema internacional está definida por la yuxtaposición de los conceptos de: principios organizadores, carácter de los actores y distribución de poder.

El enfoque teórico del neorrealismo es adecuado para este trabajo porque pese a que, tras el fin de la Guerra Fría, se ha producido un desdibujamiento de las amenazas convencionales que contemplaban principalmente conflictos armados entre estados, éstos siguen siendo los únicos actores del sistema que pueden enfrentarse con éxito a otros Estados o a las amenazas que representan, entre otros, el terrorismo o el tráfico de drogas ilícitas. En la actualidad, los Estados son los únicos actores del sistema internacional que cuentan con las estructuras y capacidades necesarias para enfrentar de forma unilateral, bilateral o multilateral las complejas y dinámicas estructuras de organizaciones como Al Qaeda, o una red de tráfico de armas.

Reconociendo que en los ámbitos de seguridad y defensa los Estados siguen siendo los principales actores del sistema frente a las amenazas de diversas organizaciones podemos pasar al segundo elemento del marco conceptual, los conceptos de nuevas y viejas guerras.

## 2. Concepto de *nuevas y viejas guerras*

La guerra es una de las herramientas utilizadas por los Estados desde su aparición para alcanzar sus objetivos y es una de las actividades que mayores efectos genera en la distribución del poder en el sistema internacional. La guerra en este trabajo es definida siguiendo a Karl Von Clausewitz, como: "La guerra es pues un acto de violencia para obligar al contrario a hacer nuestra

voluntad”<sup>3</sup>, asimismo la definición se puede profundizar al plantear que la guerra

“no entra en el ámbito de las artes y las ciencias, sino en el ámbito de la vida social. Es un conflicto de grandes intereses que se resuelve de forma sangrienta y sólo en eso se distingue de otros. Mejor que con cualquier arte se podría comparar con el comercio, que también es un conflicto de intereses y actividades humanas”<sup>4</sup>.

Cuando hablamos de *nuevas guerras* reconocemos una situación en la cual existe una serie de características que hacen a estas guerras diferenciables de lo que se calificaría como *viejas guerras*. Cuando hablamos de *viejas guerras* estamos hablando de “un fenómeno específico que tomó forma en Europa entre los siglos XV y XVIII, íntimamente ligado a la evolución del Estado moderno”<sup>5</sup> y que se extiende hasta finales del siglo XX cuando se desmorona el orden bipolar.

En las guerras que se libraron desde mediados del siglo XIX hasta finales del siglo XX, que catalogamos como *viejas guerras*, podemos encontrar dos grandes corrientes de pensamiento. Una corriente está orientada por los planteamientos del prusiano Karl Von Clausewitz quien con su obra *De la guerra* (1832), “influenciaría profundamente el pensamiento militar en los ámbitos de la estrategia y la táctica, dando forma a lo que ha sido calificado como *guerras convencionales*”<sup>6</sup>.

De acuerdo a Clausewitz la guerra es una actividad social y “vemos que la guerra no es sólo un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación del tráfico político, una ejecución del mismo por otros medios. La intención política es el fin, la guerra es el medio y nunca puede pensarse el medio sin el fin”<sup>7</sup>. En este sentido, para Clausewitz la guerra es una herramienta de la que dispone el Estado para alcanzar los objetivos que se ha trazado, con lo cual la guerra no existe por la sola inercia de la guerra sino por la política y los objetivos que traza el Estado.

---

3 Clausewitz, C. (2005), *De la guerra versión íntegra*, Madrid, La Esfera de los Libros, p. 17.

4 *Ibíd.*, p. 106.

5 Kaldor, *op. cit.*, p. 29.

6 Luttwak, E. (1992), *Estrategia la lógica de guerra y paz*, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, p. 236.

7 Clausewitz, *op. cit.*, p. 31.

La guerra, tal y como fue concebida por Clausewitz en el siglo XIX “incluía la guerra entre Estados, con un énfasis cada vez mayor en la dimensión, la movilidad y una necesidad creciente de organización racional y doctrina científica para dirigir unos contingentes de fuerza tan grandes”<sup>8</sup> pues la actividad de la guerra requería de una gigantesca movilización de recursos humanos y materiales para ser desarrollada.

En la segunda corriente encontramos lo que ha sido calificado como guerras revolucionarias las cuales van a “tomar forma dentro del pensamiento militar occidental a partir de 1949 con la victoria de los comunistas chinos liderados por Mao Tse Tung en ese año”<sup>9</sup> y que surge en respuesta a la necesidad de tener que confrontar los grandes contingentes de fuerzas de las potencias coloniales.

Las ideas sobre la guerra revolucionaria se encuentran en los escritos militares de Mao Tse Tung que sirvieron de base para las victorias obtenidas por los comunistas sobre el gobierno nacionalista y los japoneses.

“Mao desarrolló una nueva doctrina de revolución basada en las técnicas y tácticas de una guerra de guerrillas de campesinos en donde las guerrillas, más débiles que su enemigo, para sobrevivir debían: 1. Conseguir un apoyo popular bien organizado (Variable política). 2. Desarrollar una lucha duradera para cansar al enemigo política y militarmente (Variable tiempo). 3. Operar en terrenos difíciles conocidos mejor por la guerrilla que por el enemigo para engañarlo, fatigarlo y crear oportunidades para realizar ataques sorpresa (Variable espacio)”<sup>10</sup>.

Como resultado de la guerra revolucionaria se desarrolló lo que se ha conocido como la guerra contrarrevolucionaria que hace alusión a las estrategias y planteamientos que desarrolla un Estado para hacer frente a la guerra revolucionaria. La guerra contrarrevolucionaria se va a desarrollar sobre una serie de modelos concebidos principalmente por “los franceses tras la derrota en Indochina, los ingleses para responder a la insurrección malaya y los estadounidenses”<sup>11</sup> que se vieron enfrentados a una guerra revolucionaria en Vietnam.

---

8 Kaldor, *op. cit.*, p. 42.

9 Escuela Superior de Guerra (2003), *Guerras internas y teoría: la guerra revolucionaria*, Bogotá, Esdegue, p. 21.

10 *Ibíd.*, p. 21.

11 *Ibíd.*, p. 33.

Estas dos corrientes de pensamiento sobre la guerra, la guerra convencional y la guerra revolucionaria / contrarrevolucionaria, son las que vamos a encontrar de forma clara hasta la década de los ochenta y de forma cada vez menos clara a lo largo de los años noventa. En el momento en el que se dio el desmoronamiento del orden bipolar las guerras empezaron a transformarse para dar paso a un nuevo fenómeno que es el que Mary Kaldor ha catalogado como “nuevas guerras”.

### Mary Kaldor y las nuevas guerras:

Mary Kaldor en su obra *Nuevas guerras: violencia organizada en la era global* (2001) argumenta que “durante los años 80 y 90 se ha desarrollado un nuevo tipo de violencia organizada propio de la era de la globalización, que la autora califica de nueva guerra”<sup>12</sup>. De acuerdo con los planteamientos de Kaldor las nuevas guerras son aquellos conflictos armados que surgen en el contexto del proceso de globalización, de debilitamiento del Estado nación, de erosión del monopolio de la violencia legítima y de disminución de la capacidad de los estados para utilizar de forma unilateral la fuerza contra otros estados. Las nuevas guerras

“implican un desdibujamiento de las distinciones entre guerra, crimen organizado y violaciones a gran escala de los derechos humanos, asimismo frente a lo que hemos definido como viejas guerras, las nuevas guerras son diferenciables principalmente en cuanto a: 1. Objetivos de la guerra 2. Métodos de lucha y 3. Métodos de financiación”<sup>13</sup>.

Es esencial mencionar que en las nuevas guerras y por ende en las tres características mencionadas ha tenido un profundo impacto el proceso de globalización, el cual en este trabajo va a ser definido de acuerdo con lo expuesto por Hugo Fazio en su libro *La globalización en su historia* (2002) donde plantea que:

“La globalización es un proceso (conjunto de fenómenos concebidos como activos y organizados espacialmente en el largo tiempo) que desdibujan las fronteras entre lo interno y lo externo, genera creciente interdependencia, aumenta el flujo de ideas, imágenes, productos y dinero a través de las fronteras como resultado de avances tecnológicos”<sup>14</sup>.

---

12 Kaldor, *op. cit.*, p. 15.

13 *Ibíd.*, pp. 49 79.

14 Fazio Vengoa, H. (2002), *La globalización en su historia*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, pp. 45 56.



Las viejas guerras son caracterizadas por Kaldor en los términos empleados por Karl Von Clausewitz quien define la guerra como “una actividad social que no se puede reducir ni a un arte ni a una ciencia”<sup>15</sup>. Tal y como lo señala Kaldor lo que llamamos guerra es un fenómeno específico que se formó en Europa entre los siglos XV y XVIII, íntimamente ligado a la evolución del Estado moderno.

En el planteamiento de Clausewitz respecto a que la guerra es un acto de violencia destinado a obligar a nuestro enemigo a hacer nuestra voluntad, se evidencia lo que señala Kaldor en el sentido de que tanto nosotros como nuestro enemigo son Estados y que la voluntad del Estado era definible con claridad, pues la guerra tenía lugar por un objetivo político definible, es decir, por el interés de Estado. Lo anterior muestra que en la conceptualización de la guerra moderna el Estado es el actor principal, lo que hace necesario explicar cuál fue la relación entre la evolución de la guerra y el Estado moderno que la usa como herramienta política.

En este sentido Kaldor plantea que en las primeras etapas de la formación del Estado europeo los monarcas reunían los ejércitos para las guerras a partir de las coaliciones de señores feudales. Poco a poco gracias a la consolidación de las fronteras territoriales y la centralización del poder económico los monarcas lograron reunir ejércitos mercenarios que les daban cierta independencia de los señores feudales.

Sin embargo, los ejércitos mercenarios tenían una débil lealtad y se desperdigaban durante el invierno o después de cada guerra. Esta situación llevó a que los “ejércitos de mercenarios fueran sustituidos por ejércitos permanentes que permitieron a los monarcas crear fuerzas militares especializadas y profesionales”<sup>16</sup>.

Dentro del proceso de formación del Estado moderno lograr el monopolio de la violencia legítima fue un proceso crucial y la creación de ejércitos permanentes bajo el mando del Estado fue lo que lo hizo posible. Tal y como lo señala Kaldor junto a la redefinición de la guerra como un conflicto entre estados, como una actividad externa se produjo una “pacificación interna que incluyó la implementación de relaciones monetarias y una distinción

---

15 Kaldor, *op. cit.*, p. 29.

16 *Ibid.*, p. 32.

entre el ejército y la policía civil, siendo ésta última la responsable de mantener la ley y el orden en el interior del país<sup>17</sup>.

Para finales del siglo XVIII y comienzos del XIX la guerra y el desarrollo del Estado en Europa había recorrido un largo camino en el que eran identificables las siguientes distinciones<sup>18</sup>:

1. Entre lo público y lo privado, es decir, entre el ámbito de acción del Estado y el de la actividad no estatal.
2. Entre lo interno y lo externo, entre lo que ocurría dentro del territorio claramente definido del Estado y lo que ocurría afuera.
3. Entre lo económico y lo político, la separación entre la actividad privada y las actividades públicas del Estado.
4. Entre lo civil y lo militar, entre la relación interna legal, civil y no violenta y la lucha externa violenta y bárbara.
5. Entre el portador legítimo de las armas y el no combatiente o el criminal.

Estas distinciones llegaron al siglo XIX para tomar forma dentro de las nuevas dinámicas que tomó la guerra bajo el impulso de las guerras napoleónicas y luego con la conceptualización que sobre éstas realizó Karl Von Clausewitz. Bajo el pensamiento de Clausewitz tomará forma el pensamiento militar de Europa que determinaría la forma de comprender y ejecutar la guerra en Occidente desde mediados del siglo XIX hasta el día de hoy.

Casi dos siglos después de que Karl Von Clausewitz (1780-1831) terminara su obra titulada *Vom Kriege* (De la guerra), él sigue siendo considerado uno de los más grandes teóricos militares y el padre de la estrategia militar moderna. Tras la derrota de Napoleón (1815), Clausewitz se dio a la tarea de estudiar las lecciones dejadas por esas guerras y de allí "propuso un conjunto de reglas y de principios que habrían de regir la guerra, así como una serie de nuevos conceptos como los de: aniquilamiento, guerra real, guerra total, lucha de masa nacionales, centro de gravedad, fricción, desgaste y maniobra"<sup>19</sup>

---

17 Ibid., p. 35.

18 Ibid., p. 36.

19 Encel, F. (2002), *El arte de la guerra estrategias y batallas*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 104-105.

que determinaron la evolución del pensamiento militar e inspiraron a otros grandes hombres como Lenin y Mao en sus propias guerras.

Mary Kaldor señala que la tesis central de *De la guerra* es que la guerra tiende a los extremismos y que está conformada por tres niveles: el Estado, el ejército y el pueblo, los cuales actúan a través de la razón, el azar, la estrategia y la emoción. La lógica de la guerra hace que estas tres acciones sean recíprocas, pues en el plano político el Estado siempre encuentra resistencia para lograr sus objetivos y por lo tanto tiene que recurrir a la fuerza. Así mismo, en el plano militar la meta es desarmar al enemigo para lograr el objetivo político.

Además de los tres niveles que intervienen en la guerra, ésta siempre se caracteriza por “lo que Clausewitz llamó fricción que son los problemas de logística, información escasa, indisciplina, terreno difícil, clima, mala organización”<sup>20</sup> y cualquier otro factor que hace que la realidad de la guerra sea diferente a los planes trazados sobre el papel. Finalmente, Clausewitz desarrolló las teorías fundamentales de la guerra que son “la teoría de desgaste y maniobra\* que el general prusiano vincula con los conceptos de ataque - defensa y concentración - dispersión”<sup>21</sup>, que marcarían profundamente el pensamiento militar de los siglos XIX y XX.

Mary Kaldor menciona que varios hechos ocurridos durante los siglos XIX y XX acercaron la guerra moderna concebida por Clausewitz a la realidad. En primer lugar señala el espectacular avance de la tecnología industrial que empezó aplicarse en el campo militar, donde avances como el ferrocarril, el telégrafo y la producción masiva de armas por parte del complejo militar - industrial permitieron movilizar masivos ejércitos con mayor rapidez capaces de generar mayores niveles de destrucción. En segundo lugar, menciona la creciente relevancia de las alianzas, necesarias para disponer de una fuerza abrumadora.

La autora plantea que los conceptos elaborados por Clausewitz a mediados del siglo XIX alcanzaron un punto de tensión y ruptura en el siglo XX. En este

---

20 Kaldor, *op. cit.*, p. 39.

\* El desgaste significa conseguir la victoria agotando al enemigo imponiéndole un índice de bajas más alto o índice de desgaste. La teoría del desgaste suele ir asociada a las estrategias defensivas y las grandes concentraciones de fuerza. La teoría de la maniobra se basa en la sorpresa y la capacidad de adelantarse, en este caso la movilidad y la dispersión son importantes para crear incertidumbre y lograr rapidez. Ambas teorías son forzosamente complementarias.

21 Kaldor, *op. cit.*, p. 39.

sentido las guerras de la primera mitad del siglo XX fueron guerras totales “que incluyeron una amplia movilización de las energías nacionales tanto para luchar como para apoyar la lucha mediante la producción de armas y otros artículos”<sup>22</sup>.

La guerra que se desarrolló en el siglo XX se acercó muchísimo a los conceptos que elaboró Clausewitz. Como lo señala Mary Kaldor, en las guerras totales se empieza a difuminar la distinción entre lo militar y lo civil, entre combatientes y no combatientes, como empezó a ocurrir a partir de la Primera Guerra Mundial cuando los objetivos económicos empezaron a considerarse blancos militares legítimos.

Tras las guerras totales de comienzos del siglo XX se fue consolidando la idea de que la guerra es una actividad, que para sostenerla

“requiere que el objetivo del conflicto sea legítimo, pues la guerra por un lado es un acto de extrema coacción, que implica un orden social organizado, disciplina, jerarquía y obediencia, al tiempo que requiere lealtad, devoción y fe por parte de cada individuo”<sup>23</sup>.

Para sustentar el concepto de nuevas guerras, Mary Kaldor realiza un análisis de la forma en la que se desarrolló la guerra en Bosnia-Herzegovina, entre abril de 1992 y octubre de 1995, conflicto en el que identifica las características de las nuevas guerras. Bosnia-Herzegovina era la república étnicamente más diversa de la antigua ex Yugoslavia, pues “allí la población era musulmana (43,7%), serbia ortodoxa (31,4%) y croatas católicos (17,3%)”<sup>24</sup>. Estos grupos serían los enfrentados en la guerra y cada uno de ellos definió un objetivo político para la guerra.

Para los serbobosnios apoyados por Serbia y los serbocroatas apoyados por Croacia el objetivo político era la limpieza étnica entendida ésta como “la homogeneización étnica de un área mediante el uso de la fuerza o la intimidación para eliminar de una zona concreta a personas de otro grupo étnico o religioso”<sup>25</sup> a fin de crear territorios que entraran a ser parte de su Estado de referencia identitaria.

La limpieza étnica desarrollada en el conflicto de Bosnia-Herzegovina, en algunos aspectos,

---

22 Ibid., p. 42.

23 Ibid., p. 45.

24 Ibid., p. 51.

25 Ibid., p. 51.

“es lo contrario de la guerra de guerrillas planteada por Mao que dependía del apoyo de la población local, donde se suponía que los guerrilleros debían ser, en palabras de Mao, ‘peces en el mar’, pues la limpieza étnica tiene como objetivo la completa destrucción de la comunidad”<sup>26</sup>.

Como lo plantea Kaldor en el desarrollo de la guerra y de la limpieza étnica es posible identificar la influencia doctrinal tanto de la guerra de guerrillas prevista por el gobierno yugoslavo para hacer frente a una posible invasión soviética, como de la doctrina contrarrevolucionaria, conocida por algunos miembros de las fuerzas yugoslavas.

La guerra que se libró en Bosnia-Herzegovina se enmarca en el proceso de desmoronamiento del Estado yugoslavo como resultado de “la crisis económica y la pérdida de legitimidad del régimen producto de los vínculos cada vez mayores entre una degenerada clase dirigente y una nueva clase de mafiosos”<sup>27</sup>. Sin embargo, el golpe definitivo al Estado yugoslavo se lo dio la pérdida del monopolio de la violencia organizada en 1991 cuando “eslovenos, serbios y croatas empezaron a armar en secreto tropas independientes y grupos paramilitares a partir de las estructuras militares y policiales”<sup>28</sup> del Estado yugoslavo.

Otro aspecto que destaca Kaldor y que es característico de las nuevas guerras está dado por los medios militares y económicos con los que se libraron las nuevas guerras. Como los señala la autora, la historia de la guerra en Bosnia Herzegovina es también la historia del desplome del complejo militar - industrial yugoslavo. En este sentido las fuerzas yugoslavas (El Ejército Nacional Yugoslavo - JNA y las Fuerzas de Defensa Territorial - TO) se desintegraron en una combinación de fuerzas regulares e irregulares a las que se añadieron criminales, voluntarios y mercenarios.

Hacia el final de la guerra era posible identificar tres fuerzas regulares: el Ejército Serbobosnio (ESB), el Consejo Croata de Defensa (HVO) y el Ejército de Bosnia Herzegovina (EBiH) que eran fuerzas relativamente centralizadas. Junto a estas fuerzas operaban fuerzas irregulares conformadas por: “Mercenarios\*, la policía local apoyada por civiles armados y 83 grupos

---

26 Ibid., p. 78.

27 Ibid., pp. 56-57.

28 Ibid., p. 58.

\* Entre los mercenarios que participaron en la guerra los más celebres fueron los Muyahidiin, en su mayoría musulmanes veteranos de la guerra librada en Afganistán contra la Unión Soviética.

paramilitares de los cuales 56 eran serbios, 13 croatas y 14 bosnios<sup>29</sup>, en total cerca de 110.000 hombres.

Estas fuerzas, tanto regulares como irregulares, desarrollaron una estrategia basada en “ganar territorios mediante el control político, más que mediante ofensivas militares ya que la violencia era utilizada más para dominar la población que para ocupar el terreno<sup>30</sup>. En desarrollo de esta estrategia, la guerra ya no tenía como objetivo destruir la fuerza militar del enemigo sino la población.

Con relación a los medios económicos hay que mencionar que la economía formal se desplomó, producto de la destrucción física, la imposibilidad de adquirir materias primas y la pérdida de los mercados. Sin embargo, las partes en conflicto contaron con los recursos necesarios para mantener la guerra, hecho que puso en evidencia la total dependencia de las fuerzas en conflicto de la ayuda exterior.

De este estudio a la guerra de Bosnia-Herzegovina, Kaldor expone las que son las características de las nuevas guerras. Primero abarca el tema de los objetivos de la guerra donde plantea que “los objetivos políticos de las nuevas guerras están relacionados con la reivindicación del poder sobre la base de identidades aparentemente tradicionales: nación, tribu o religión<sup>31</sup>, en lo que la autora llama política de identidades.

Sin embargo, este recrudescimiento de las identidades particularistas no puede entenderse en términos tradicionales, sino que hay que explicarlo desde “una disonancia cultural creciente entre los que participan de las redes transnacionales que se comunican mediante el correo electrónico, el fax, el teléfono y los que están excluidos de los procesos globales<sup>32</sup>.

La globalización ha creado nuevas formas de organización descentralizadas, deslocalizadas y horizontales “que han debilitado las culturas verticales del Estado nación que producían un sentido de la identidad nacional y una sensación de seguridad<sup>33</sup>.

---

29 Kaldor, *op. cit.*, pp. 66-67.

30 *Ibid.*, p. 71.

31 *Ibid.*, p. 93.

32 *Ibid.*, p. 94.

33 *Ibid.*, p. 100.

En segundo lugar, Kaldor abarca los aspectos relacionados con los cambios en los métodos de financiación. En las nuevas guerras se da lo que la autora llama “economía de guerra globalizada”, que ha cambiado los modos de financiación de la guerra. Para Kaldor el término economía de guerra suele referirse a un sistema centralizado, totalizador y autárquico como el que se daba en las guerras totales del siglo XX. La administración está centralizada para aumentar la eficacia de la guerra y obtener los máximos ingresos con el fin de sufragarla.

Sin embargo, en la economía de guerra globalizada ocurre lo contrario,

“las nuevas guerras son globalizadas y suponen la fragmentación y descentralización del Estado. La participación es baja en relación con la población porque no hay salario y la falta de legitimidad de las partes. Existe muy poca producción interior, así que el esfuerzo de guerra depende enormemente del pillaje interno y la ayuda externa”<sup>34</sup>.

En un contexto de creciente debilidad del Estado donde éste es incapaz de conservar el control físico del territorio e inspirar la adhesión popular se debilitan las posibilidades de recaudar impuestos y con esto se debilita la base de ingresos del Estado. Si a esto le sumamos “la corrupción y gobiernos personalistas se genera una espiral de pérdida de ingresos, legitimidad, desorden creciente y fragmentación militar que crean el contexto donde estallan las nuevas guerras”<sup>35</sup> y donde de hecho el fracaso del Estado va acompañado de mayor de la violencia.

La financiación de la guerra, también se logra mediante la producción de algunos artículos valiosos como “los diamantes en Angola y Sierra Leona o las drogas en Colombia, que proporcionan una importante fuente de ingresos para cualquiera que sea capaz de ofrecer protección”<sup>36</sup>.

En tercer lugar, encontramos los cambios que se han presentado en los métodos de lucha. Las guerras son libradas por múltiples tipos de unidades de combate donde es posible identificar cinco tipos fundamentales<sup>37</sup>: Las fuerzas armadas regulares o lo que queda de ellas\*, grupos paramilitares,

---

34 *Ibíd.*, p. 119.

35 *Ibíd.*, p. 121.

36 *Ibíd.*, p. 132.

37 *Ibíd.*, p. 122.

\* Los recortes en el gasto militar, el prestigio decreciente, la escasez de material, piezas de recambio, combustible y munición sumadas a la pérdida de la moral, la indisciplina y el derrumbe de la jerarquía militar llevan a la fragmentación de las Fuerzas Armadas.

unidades de autodefensa, mercenarios extranjeros y tropas extranjeras, generalmente bajo auspicios internacionales.

Estas unidades de combate, por su reducida dimensión, tienen mucho en común con la guerra de guerrillas, sin embargo, “carecen de la jerarquía, el orden y los sistemas verticales de mando que caracterizaban a los guerrilleros y que están tomados de la guerra moderna y de la estructura de los partidos políticos leninistas o maoístas”<sup>38</sup>.

Estas unidades de combate de las nuevas guerras desarrollan nuevos tipos de técnicas de combate. La guerra revolucionaria ideada por Mao Tse Tung desarrolló tácticas destinadas a “encontrar la forma de superar el problema de las grandes concentraciones de fuerzas convencionales y que eran prácticamente lo contrario de la teoría estratégica convencional”<sup>39</sup> desarrollada por Clausewitz. Como anota Kaldor, el objetivo central de la guerra revolucionaria es: lograr el control del territorio mediante la obtención del apoyo de la población en vez de arrebátárselo a las fuerzas enemigas, dominando zonas donde la administración central no tiene fácil acceso y donde la guerrilla puede moverse fácilmente. En respuesta a esta situación la contrainsurgencia, ha buscado destruir el trono en el que actúan los revolucionarios, es decir, envenenar el agua en la que nada el pez, para matarlo.

Las nuevas guerras toman elementos de ambas formas de guerra. Por un lado de la guerra revolucionaria toman la estrategia de dominar el territorio mediante el control político y de la contrainsurgencia toman la idea de establecer el control político mediante el uso de la violencia contra los civiles y la adhesión a una etiqueta, más que a una idea. Así el principal método de control territorial “no es el apoyo de la población sino su desplazamiento y eliminación mediante técnicas como el asesinato, la limpieza étnica y haciendo inhabitable la zona mediante la siembra de minas o el ataque a objetivos civiles”<sup>40</sup>.

En este esfuerzo teórico y conceptual realizado por Kaldor se evidencia que no se presta mucha atención a las estructuras que son necesarias para llevar a cabo las diferentes acciones que caracterizan a las nuevas guerras. Ese

---

38 Ibid., p. 125.

39 Ibid., p. 127.

40 Ibid., p. 130.



vacío se puede llenar mediante la comprensión de las intrincadas estructuras con que están dotadas las organizaciones que libran las nuevas guerras es posible entender porque las nuevas guerras son tan difíciles de terminar.

### 3. Estructura organizacional

Establecidos los conceptos de nuevas y viejas guerras podemos entrar a definir el tercer elemento del marco conceptual relacionado con los conceptos de estructura organizacional. Como ya se mencionó el sistema internacional ha sido definido como estatocéntrico. Asimismo se ha planteado que durante la década de los ochenta y noventa la guerra se ha transformado como resultado del proceso de globalización y del fin de la Guerra Fría, lo que ha hecho posible poder hablar de viejas y nuevas guerras.

Mary Kaldor planteó que las nuevas guerras son diferenciables de las viejas en los ámbitos de los objetivos, los métodos de lucha y los métodos de financiación. A partir de esos planteamientos y para los fines de este trabajo se ha propuesto que además de los tres aspectos mencionados por Kaldor las nuevas guerras también son diferenciables de las viejas en un cuarto aspecto: la estructura organizacional.

Todas las guerras implican la existencia de una estructura organizacional que despliega ciertas capacidades. La estructura organizacional es lo que le permite a una organización “adquirir conocimientos, tomar decisiones, planear, desarrollar actividades operativas y perdurar en el tiempo más allá de los individuos que las conforman”<sup>41</sup> o realizar cualquier tipo de actividad.

Al igual que con los tres aspectos planteados por Kaldor, la estructura organizacional y las capacidades también han sido transformadas por las dinámicas creadas por el proceso de globalización. Para fines de este trabajo la estructura organizacional es definida siguiendo los planteamientos de Richard Hall en *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (1996) donde la define como “la manera o forma en que las diferentes partes de una organización están distribuidas, conectadas o relacionadas entre sí”<sup>42</sup>.

---

41 Trujillo, H. y Jackson, B., *op. cit.*, p. 181.

42 Hall, R. (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Bogotá, Prentice Hall Hispanoamericana, p. 34.

A partir de estos conceptos es posible crear una herramienta que permite responder a la pregunta de ¿contra quién estamos en guerra? La respuesta a esta pregunta la obtenemos al definir la estructura de la amenaza, pues la estructura nos dice qué es y qué puede o no puede hacer una organización. En este orden de ideas la herramienta que permite definir la estructura y capacidades de una organización se obtiene analizando tres criterios, a saber:

1. Forma o mapa organizacional: este primer criterio busca brindar elementos que permiten definir con claridad la estructura organizacional de la amenaza. Actualmente, y como resultado de la globalización vamos a encontrar que en una misma organización se combinan diferentes tipos de estructuras (redes, o jerarquías) que hacen difícil definir la amenaza. Esta situación hace que para los tomadores de decisiones no sea fácil construir una imagen clara de lo que están enfrentando y en ese mismo orden de ideas, se dificulta la tarea de definir la estrategia para confrontar la amenaza.
2. Elementos organizacionales y operacionales: una vez se ha definido un mapa de la estructura de la amenaza hay que definir cuáles son dentro de la organización los elementos organizacionales y operacionales que son los que dan contenido a esa estructura identificada en el punto anterior. El desarrollo de este criterio está basado en el trabajo elaborado por Kim Craig y Sara A. Daly, *The Dinamic Terrorist Threat* (2004) de la RAND Corporation, para la Fuerza Aérea de los Estados Unidos en donde los autores establecieron que: los elementos organizacionales son “aquellos que le permiten a una organización funcionar como una unidad cohesionada y que implican el análisis de los elementos ideológicos, de liderazgo, reclutamiento y publicidad”<sup>43</sup>.

Asimismo, los elementos operacionales han sido definidos como “aquellas herramientas requeridas por una organización para realizar una serie de ataques exitosos y que involucran siete aspectos: 1. Comando y control. 2. Armamento. 3. Espacio operacional. 4. Seguridad operacional. 5. Entrenamiento. 6. Inteligencia y 7. Dinero”<sup>44</sup>.

3. Alcance global: por último determinar el alcance global de la amenaza es un elemento crucial dado que las nuevas guerras se están librando en el

---

43 Cragin, K. y Daly, S. (2004), *El terrorismo como amenaza dinámica: una aproximación a las motivaciones y capacidades de un grupo en un mundo cambiante*, California, RAND Corporation, p. 29.

44 *Ibíd.*, p. 39.

contexto de la globalización. Este criterio permite ver qué tan vinculada está nuestra amenaza al proceso de la globalización en aspectos como el manejo del flujo de dinero, las comunicaciones y los contactos que puede establecer con otras organizaciones que le permitirían potenciar las capacidades financieras, operacionales o de dirección de una organización como actor individual. Este criterio es importante porque la globalización es un proceso que potencia las capacidades de una organización y puede redibujar el mapa de una organización.

## Un enfoque alternativo: la estructura organizacional

A partir de lo anterior se puede proponer una herramienta que desde la estructura organizacional ayude a la comprensión de las nuevas guerras. Para tal fin se parte del hecho de que además de los tres elementos que Kaldor plantea hacen diferenciables a las nuevas de las viejas guerras, hay un cuarto elemento que se debe tomar en consideración y este elemento es: la estructura organizacional.

### La estructura organizacional

Hay que empezar por plantear que una estructura organizacional es la manera o forma en que las diferentes partes de una organización están distribuidas, conectadas o relacionadas entre sí. Esta definición de estructura lleva implícito el hecho de que la estructura genera dentro de la organización “rangos o una jerarquía, donde las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican en diferentes grados como deben comportarse los que ocupan estas posiciones”<sup>45</sup>.

Asimismo y como lo señala Robert Hall es importante no pasar por alto que las estructuras “son un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción”<sup>46</sup> con lo cual es posible identificar uno de los elementos más importantes de la estructura: Su dinamismo.

Como se acaba de mencionar las estructuras de las organizaciones son dinámicas y complejas, lo que requiere de una explicación del segundo

---

45 Hall, *op. cit.*, p. 53.

46 *Ibíd.*, p. 53.

concepto: la complejidad en las organizaciones. La complejidad es un elemento importante pues organizaciones que a simple vista parecen sencillas presentan, al ser estudiadas en más detalle, formas más complejas. “Las organizaciones son complejas porque contienen muchas partes y subpartes que requieren de coordinación y control”<sup>47</sup>, así una organización es más compleja entre más partes y subpartes contenga.

Para el caso de las organizaciones el concepto de complejidad está conformado por tres elementos que son: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial. Estos elementos implican<sup>48</sup>:

1. Diferenciación horizontal: es la forma en la que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, existiendo dos formas en las que pueden subdividirse dichas tareas. La diferenciación horizontal introduce complicaciones para la organización a nivel de coordinación, control y comunicaciones porque un mayor nivel de especialización requiere de la coordinación de los especialistas, lo que implica crear instancias que permitan que los esfuerzos no vayan en caminos opuestos. Mientras mayor sea la división del trabajo, mayor será la complejidad horizontal.
2. Diferenciación vertical: es conocida como la diferenciación jerárquica y muestra cuál es la distribución de la autoridad de acuerdo con el nivel de jerarquía. Mientras más alto sea el nivel mayor será la autoridad y entre más niveles existan entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan, más compleja verticalmente será la organización. En este caso se presentan los mismos problemas de control, comunicación y coordinación antes mencionados.
3. Dispersión espacial: puede ser una forma de dispersión horizontal o vertical. Es decir, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio de acuerdo con sus funciones ya sean horizontales o verticales por la separación de los centros de poder o tareas.

Ahora, cuando se hace referencia a estructuras hay que tener en mente el hecho de que en términos generales las estructuras organizacionales cumplen tres funciones, a saber<sup>49</sup>:

---

47 Ibid., p. 55.

48 Ibid., pp. 56-61.

49 Ibid., p. 53.

1. Tienen un propósito o intención y éste es el de alcanzar los objetivos organizacionales, cualesquiera éstos sean.
2. Se diseñan para minimizar o por lo menos regular, la influencia de las variables individuales sobre la organización.
3. Las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Por lo anterior conocer con detalle la estructura organizacional de una amenaza es crucial para poder entender y construir una imagen clara de “cómo operan los procesos de poder, los conflictos, el liderazgo, la toma de decisiones, las comunicaciones y las dinámicas de cambio”<sup>50</sup> dentro de una organización. Kaldor planteaba que en las nuevas guerras no encontramos estructuras tan jerárquicas y verticales como las encontradas en las viejas guerras, lo cual está indicando un cambio en la estructura organizacional, que hace posible identificar los cambios impulsados por la globalización.

### **Formas de la estructura organizacional**

Como ya se ha mencionado las organizaciones involucradas en las nuevas guerras derivan su potencial desestabilizador de su estructura y es este elemento el que las hace intrínsecamente tan difíciles de combatir. Lo anterior hace necesario analizar cuáles son las formas que toman las estructuras organizacionales. En la actualidad es posible agrupar las estructuras en dos formas principales de organización complementarias: 1. Estructuras jerárquicas y 2. Estructuras de red.

Las estructuras jerárquicas son los tipos de organización típicos de las viejas guerras en donde encontramos altos niveles de complejidad horizontal y vertical. Este tipo de organizaciones tienen problemas relacionados con el control, la comunicación y la coordinación de instancias, personas o acciones relacionadas con la toma de decisiones y la coordinación interna y externa.

Los problemas experimentados por estas organizaciones dieron paso a estructuras organizacionales más horizontales y menos verticales. Lo anterior, lleva a la segunda forma de organización que está relacionada con “las redes

---

50 *Ibíd.*, p. 53.

que se puede afirmar son la nueva forma organizacional del siglo XXI<sup>51</sup>. En la última década ha tomado fuerza lo que se ha denominado *netwar* o *guerra red*, concepto desarrollado por los investigadores John Arquilla y David Ronfeldt de la RAND Corporation (1996) y que caracterizaría a la estructura organizacional de muchas de las organizaciones de las nuevas guerras.

El concepto de Netwar,

“es un modo de conflicto que se desarrolla tanto en los niveles societales como militares, en los cuales los protagonistas usan formas de red en su organización, doctrina, táctica y estrategia. Los protagonistas son organizaciones dispersas quienes se comunican, coordinan y conducen sus acciones sin un comando central gracias a los grandes avances en materia de comunicaciones”<sup>52</sup>.

Las redes se pueden presentar bajo tres tipos básicos que son<sup>53</sup>:

- Cadena: las organizaciones, personas, mercancías e información se mueven a lo largo de una línea separada por diferentes nodos<sup>54</sup> que interconectan toda la línea.
- Estrella: existe un nodo, que puede ser uno o varios actores, que actúa como centro no jerárquico, comunicando y coordinando a los otros nodos de la red.
- Multicanal: en este caso todos los nodos y los actores que conforman éstos en la red están conectados entre sí.

Bajo esta definición los adversarios se presentan como actores no jerárquicos donde pueden existir varios líderes que toman decisiones de forma ágil y “descentralizada, al tiempo que la estructura permite el desarrollo de políticas de cooperación y alianzas entre las más diversas organizaciones”<sup>55</sup>, abarcando un gran número de actores vinculados a distintas actividades.

---

51 Williams, P. (2004), *III Seminario internacional de terrorismo: Redes financieras y operacionales*, Bogotá, Esdegue, p. 87.

52 Arquilla, J. y Ronfeldt, D. (1996), *El advenimiento de la guerra red*, California, RAND Corporation, p. 5.

53 *Ibíd.*, p. 49.

54 Estos nodos pueden ser individuos, grupos, organizaciones, parte de un grupo u organización e incluso de un Estado, con una estructura propia y que pueden ser especializados o realizar diversas labores.

55 Enamorado, J. (2001, diciembre). “Una nueva era en la historia del conflicto”, en *Revista de aeronáutica y astronáutica*, pp. 966-971.

Uno de los aspectos destacables en este tipo de estructura es su gran flexibilidad y su capacidad de adaptarse con gran rapidez a los cambios. Este aspecto es destacable porque una de las percepciones a las que se tiene que hacer frente constantemente es a la de estar luchando contra un enemigo, que sin importar cuántas veces se desmantele su estructura, se capturen o den de baja a sus líderes, siempre se regenera para continuar con sus actividades. Así una de las características más importantes de la estructura de red es la capacidad que tiene de fusionarse con otros tipos de estructuras. Las redes tienen nodos que conforman la red y en los cuales se pueden articular organizaciones que son jerárquicas pero que en algunas de sus partes hacen parte de una red más amplia y compleja que la propia organización.

Las capacidades que pueden desplegar estas estructuras son variadas “pudiéndose afirmar que las organizaciones en red no son inferiores a las jerárquicas, puesto que las organizaciones en red están mejor organizadas que las jerarquías para muchas tareas al incorporar en su estructura elementos como: nodos, conexiones, flexibilidad y acople”<sup>56</sup> que les permiten aprovechar los avances que en materia de telecomunicaciones y movilidad ha creado la globalización.

Tal y como lo expone Phil Williams los nodos y conexiones son entidades y vínculos entre entidades, es decir, son una serie de organizaciones o entes, en palabras del autor, que están vinculados entre sí. Entre mayor sea el número de conexiones, “mayor será la red y mayores serán las posibilidades de la misma de resistirse a la degradación”<sup>57</sup>. Asimismo, la flexibilidad le da capacidades de supervivencia, de regeneración, ampliación e incluso de funcionar sin núcleo una vez éste ha sido destruido. Finalmente el acople es la fortaleza de los enlaces que existen entre las entidades que hacen parte de la red, pues de acuerdo a la fortaleza de estos enlaces se pueden identificar nodos que al ser eliminados o atacados causan un mayor efecto sobre la estructura de la organización.

Como se ha visto las estructuras de red tienen una serie de elementos que las hacen comparativamente mejores que las estructuras jerárquicas. Ahora, con esa estructura de red, ¿qué tipo de capacidades se pueden desplegar? Sobre este particular se puede decir que una red tiene la capacidad de<sup>58</sup>:

---

56 Williams, *op. cit.*, pp. 86-89.

57 *Ibid.*, p. 88.

58 *Ibid.*, p. 91.

- Moverse a través de las fronteras.
- Contar con un conocimiento compartimentalizado y proteger muy bien el núcleo de la organización.
- Tener un alto nivel de flexibilidad en términos estrategia y estructura interna.
- Realizar una compleja serie de acciones operativas (ej. ataques por parte del Al Qaeda a Nueva York), de financiación y coordinación.

En términos concretos, la estructura organizacional de red permite que, por ejemplo, un negocio como el “narcotráfico deje utilidades por más de 500.000 millones de dólares anuales, el tráfico de personas por 7.000 millones y el tráfico de armas ligeras por más de 1.000 millones de dólares”<sup>59</sup>, mientras que el lavado de activos asciende a cifras entre los “500 billones y 1.5 trillones de dólares”<sup>60</sup>.

Finalmente, se puede concluir que las estructuras y capacidades que pueden desarrollar estas organizaciones son blancos muy difusos frente a los cuales la efectividad de la fuerza militar disminuye. Lo anterior como resultado directo del amplio espectro de actividades involucradas, muchas de las cuales están fuera del alcance del poder militar donde para estas organizaciones desarrollar una capacidad militar convencional o cercana a este concepto, es algo no prioritario.

### Un enfoque desde la estructura

A partir de estos planteamientos es posible definir una amenaza porque permite conocer la estructura que se enfrenta diciéndonos: qué puede hacer, cuáles son sus objetivos, cómo toma decisiones, cuáles son sus conflictos, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo es el juego del poder internamente y qué tan integrada está a las dinámicas de la globalización.

En este orden de ideas para construir una imagen clara de la estructura de una organización y determinar sus capacidades es necesario combinar tres

---

59 Naim, M. (2004, diciembre). “Las cinco guerras de la globalización”, en *Foreign Policy* edición española, pp. 37-37.

60 Grupo de Acción Financiera Internacional - GAFI 1996 (2002), *Dirección Nacional de Estupefacientes de Colombia, La lucha de Colombia contra las drogas ilícitas, Acciones y resultados*, p. 14.



criterios que nos permitirán conocer: 1. La estructura organizacional de acuerdo a una de las formas organizacionales previamente identificadas; 2. El contenido de esa estructura organizacional que permitirá conocer cuáles son las capacidades que puede desplegar la estructura y; 3. La vinculación de la estructura con las dinámicas globales y trasnacionales que puede mostrar nuevas formas, fortalezas y debilidades en la organización.

En este sentido los criterios que proponemos tomar en cuenta para dar forma a una imagen de la estructura organizacional y sus capacidades son:

1. Forma o mapa organizacional:

Este criterio busca brindar elementos que permitan esclarecer la estructura pudiendo identificar las características horizontales, verticales y de deslocalización. Para la construcción de este criterio se debe tener en cuenta que la estructura organizacional de una organización puede ser una red o puede ser una organización jerárquica con complejidades horizontales o verticales, sin embargo, esa organización al mismo tiempo puede ser parte de un nodo, en una red más amplia. Asimismo, para construir este criterio se debe tomar en cuenta principalmente información relacionada con los objetivos de la organización, la división del trabajo dentro de la misma y las relaciones de poder.

2. Elementos organizacionales y operacionales:

Una vez se ha definido un mapa general de la estructura de la amenaza hay que entrar a definir cuáles son dentro de la organización sus elementos organizacionales y operacionales, que son los que dan contenido a la estructura identificada en el punto anterior.

Para el desarrollo de este criterio se utilizará el trabajo elaborado por Kim Craig y Sara A. Daly, *The Dynamic Terrorist Threat* (2004) de la RAND Corporation para la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. En este marco para abarcar los elementos organizacionales que son aquellos que le permiten a una organización funcionar como una unidad cohesionada se deben analizar<sup>61</sup>:

- Los elementos ideológicos: hace referencia a los objetivos que la organización está tratando de alcanzar a través de la violencia.

---

61 Craig, K. y Daly, S., *op. cit.*, pp. 25-39.

- Los elementos de liderazgo: consiste en identificar las personas y sus características, que le dan cohesión a la organización para que funcione y trabaje para lograr determinados objetivos.
- El reclutamiento: se busca establecer las formas en las que las organizaciones consiguen miembros para reponer las bajas o extender sus operaciones. El reclutamiento debe mirarse a todos los niveles de la organización pues la gente es el elemento central para hacer funcionar cualquier estructura.
- La publicidad: hay que determinar cuáles son las formas y los mensajes que usa la organización para promover sus objetivos. Este aspecto es importante porque las organizaciones en guerra tienden a manejar diferentes mensajes según se trate de sus propios hombres, la organización enemiga o un público extranjero.

Asimismo, los elementos operacionales son aquellas herramientas requeridas por una organización para realizar ataques exitosos e involucran siete aspectos<sup>62</sup>:

- Comando y control: cuáles son los mecanismos utilizados por la organización para planear, coordinar y ejecutar sus acciones armadas.
- Armamento: es necesario establecer cuál es la capacidad armada de la organización puesto que este elemento puede decir mucho de hasta dónde pueden llegar en sus acciones armadas, y por lo tanto, qué tan efectiva es al momento de buscar determinados objetivos por medio de las armas.
- Espacio operacional: las organizaciones armadas o ilegales necesitan de tiempo y espacio para planear, entrenar y ejecutar sus acciones. Estos espacios van desde zonas urbanas y rurales hasta regiones específicas dentro de un país o al interior de países vecinos. El espacio operacional abarca ámbitos locales, regionales y transnacionales.
- Seguridad operacional: este aspecto involucra la capacidad de la organización para mantener seguros planes, fuerzas y personas involucradas en las actividades de la organización o en actos de violencia específicos.
- Entrenamiento: cuáles son las formas que emplea la organización para preparar a su personal para realizar las diferentes actividades que tiene que realizar.

---

62 *Ibíd.*, pp. 39-59.

- **Inteligencia:** se define como la información analizada que requiere la organización para tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados. Hay que tratar de determinar las formas que utiliza la organización para recolectar información, procesarla y utilizarla en la toma de decisiones.
- **Dinero:** cuáles son las fuentes y métodos de financiación utilizados por la organización para el logro de sus objetivos.

### 3. Alcance global:

Con este criterio buscamos determinar los vínculos y conexiones de la organización con los canales transnacionales creados por el proceso de globalización. Esto implica tratar de determinar cuáles son los vínculos de una organización particular con otras organizaciones, con redes de tráfico de armas, drogas, lavado de dinero, tráfico de personas o cualquier otra. Determinar el alcance global de la amenaza permite ver cómo algunos elementos del mapa de la estructura organizacional y de su contenido se transforman adquiriendo magnitudes, alcance o complejidades mayores de las identificadas inicialmente. Esta situación puede llegar a redibujar el mapa de la estructura organizacional así como los elementos organizacionales y operacionales.

## Las FARC bajo el nuevo enfoque

### Una primera visión de la estructura organizacional de las FARC

Las FARC nacen oficialmente en 1966 y van a pasar de unos grupos de autodefensa a ser una organización político - militar. Las FARC empiezan un proceso de organización, crecimiento y expansión que los van a llevar a ser un organización que ha logrado resistir todos los intentos del Estado colombiano por destruirla o llevarla a una negociación. En este proceso hay que destacar:

- La construcción de las FARC “como organización, su crecimiento y expansión se han dado por penetración territorial, es decir, hay un centro que controla, estimula y dirige el desarrollo de la periferia”<sup>63</sup>.

---

63 *Ibíd.*, p. 28.

- La estructura organizacional de las FARC “fue creada por personas de origen campesino, históricamente ligadas a la violencia que se profundizó en el país a raíz del asesinato de Jorge Eliécer Gaitán. La orientación ideológica que recibirían del Partido Comunista influiría luego en la adopción de los principios del marxismo - leninismo y en la formación de cuadros”<sup>64</sup>. Las FARC no tiene su génesis en el Partido Comunista colombiano.
- Tienen definido un claro principio fundacional que les da cohesión. Este principio fundacional ha evolucionado puesto que “se inicia con la defensa y la resistencia campesina (Marquetalia), pasa por la propuesta de revolución agraria y llega finalmente a la plataforma por una revolución nacional que busca la toma del poder y la transformación de las estructuras del Estado”<sup>65</sup>.
- Finalmente, las FARC han construido una importante fortaleza organizacional que está dada por la idea de: resistencia. “Esta idea que hace parte del principio fundacional, es crucial porque se convirtió en una meta ideológica de la organización que le imprimió identidad colectiva al movimiento”<sup>66</sup>.

Las FARC han construido una estructura organizacional “en la que son identificables cuatro grandes partes: 1. Los organismos políticos, 2. Los organismos de dirección, 3. La estructura orgánica y 4. La estructura jerárquica”<sup>67</sup>. Los organismos políticos están conformados por la célula política, las asambleas generales y la conferencia nacional, de las cuales se destaca<sup>68</sup>:

- Conferencia Nacional de Guerrilleros: es la máxima instancia de las FARC y en la elección de sus delegados tienen derecho a participar todos los integrantes de la organización. Esta conferencia es organizada por el Secretariado y es la encargada de definir los planes político - militares de la organización y de nombrar al Estado Mayor Central.

---

64 Ibid., p. 30.

65 Ibid., p. 36.

66 Ibid., p. 38.

67 Ibid., p. 44.

68 Ibid., pp. 42-43.

Los organismos de dirección político - militares “son organismos colegiados de dirección y mando conformados por el Estado Mayor Central, los estados mayores de bloque, de frente y los comandos de columna, compañía, guerrilla y escuadra; dirigidos por el principio de dirección colectiva”<sup>69</sup>, de los cuales se puede decir<sup>70</sup>:

- El Estado Mayor Central: está integrado por 25 miembros y es el organismo superior de dirección y mando. Nombra al Secretariado, ajusta los planes de la conferencia, toma las decisiones financieras y designa a los comandantes de Estado Mayor de Frentes y de Bloques.
- El Secretariado del Estado Mayor Central: está integrado por siete comandantes y es la máxima autoridad entre pleno y pleno del Estado Mayor Central y es el encargado de poner en marcha las directivas de la Conferencia.

En tercer lugar se tiene a la estructura jerárquica, la cual está muy ligada a los organismos de dirección y la cual está conformada por los comandantes de Bloque, comandantes de Frente, comandantes de Columna, comandantes de Compañía, comandantes de Guerrilla y comandantes de Escuadra. Las personas que son designadas para ocupar estos cargos son seleccionadas por sus capacidades militares y de mando, en donde las funciones políticas y militares descansan en la misma persona.

En cuarto lugar está la estructura orgánica donde están ubicados los organismos militares de las FARC. La estructura militar de las FARC y sus diferentes componentes “con el tiempo han ido moldeando elementos de su estructura organizativa de acuerdo con las enseñanzas que les ha dejado la experiencia y en respuesta al crecimiento de la organización misma. La estructura de las FARC se caracteriza por “pretender la integralidad al unir lo político y lo militar articulando los organismos políticos, los de dirección y los militares”<sup>71</sup> aunque por las dinámicas propias de la confrontación en Colombia, las FARC han tendido a subordinar lo político a lo militar, perdiéndose con esto el objetivo de la integralidad buscado inicialmente.

Dentro de esta estructura organizacional de las FARC hay cuatro elementos que se destacan en el funcionamiento de la organización y éstos son: los

---

69 *Ibíd.*, p. 45.

70 *Ibíd.*, pp. 46-50.

71 *Ibíd.*, p. 54.

mecanismos de control, la composición social de la organización, el reclutamiento y las fuentes de financiación.

En primer lugar los mecanismos de control “son aquellos destinados a regular los aspectos que se consideran contrarios a la adhesión a sus principios, al respeto a la autoridad, a las normas de comportamiento y al control en el ejercicio del poder”<sup>72</sup>. De los mecanismos de control hay que decir que aunque hay problemas de diversa índole (Masacre de Tacueyo<sup>73</sup>) no evitan que la estructura organizacional de las FARC funcione y mantiene la capacidad para planificar y ejecutar acciones militares.

En segundo lugar destaca que las FARC tienen una particular composición social pues esta organización “tiene sus raíces en grupos de campesinos que se organizan para la defensa armada de la tierra”<sup>74</sup>. La composición de las FARC como una organización netamente campesina se mantiene hasta la fecha pese a los cambios en la composición social del país que pasó de ser un país rural (70% de población rural y 30% urbana en la década de los setenta) a uno urbano (70% de población urbana y 30% rural en la actualidad)<sup>75</sup>.

Como lo afirma el comandante Iván Ríos el 90% de las FARC está conformada por campesinos aunque se puede identificar “una tendencia creciente hacia el reclutamiento de personas de las ciudades y con más altos niveles educativos”<sup>76</sup>. De la composición social de las FARC se puede decir<sup>77</sup>:

- La identidad de las FARC al seguir siendo campesina resultado del tardío ingreso de miembros de origen urbano, constituye una fortaleza organizativa en la medida en que da cierta homogeneidad a las prácticas y visiones culturales de sus miembros.
- La composición de las FARC le ha representado a la organización un alto costo político porque ésta no refleja política ni culturalmente los proyectos de la mayoría de la población urbana del país.

---

72 Ibid., p. 57.

73 En noviembre de 1985 Javier Delgado creó una disidencia bajo el nombre Ricardo Franco y masacró a un gran número de los guerrilleros bajo su mando.

74 Ferro Medina y Uribe Ramón, *op. cit.*, p. 62.

75 Ibid., p. 64.

76 Ibid., p. 64.

77 Ibid., p. 65.

En la composición social de las FARC se destacan dos fenómenos: uno que garantizan la existencia de la organización y otro que limita el crecimiento organizacional evitando que se puedan alcanzar los objetivos de toma del poder nacional. Con respecto al primer punto hay que decir que la preservación de su naturaleza campesina le da gran solidez y unidad de propósito al tiempo que puede, por lo menos en principio, permitirle seguir alimentando su estructura con parte de ese 30% de la población rural que entra a la organización por diversas razones.

Con respecto al segundo punto esa misma composición social le impide a las FARC expandirse tanto en lo político como en lo militar a los centros urbanos que son los sitios en los que se concentra el poder nacional. La principal limitante, ya mencionada, es que en lo político las FARC no han logrado construir una visión que articule al país rural y al país urbano, con lo cual se ven limitadas sus posibilidades de avanzar con éxito en la conquista del poder por lo menos en los términos establecidos por Mao Tse Tung.

En tercer lugar está el reclutamiento, donde las FARC han mostrado tener la capacidad para reponer las bajas que sufren los cuadros en sus diferentes estructuras. En el proceso de reclutamiento de las FARC encontramos "que son múltiples las motivaciones que tienen los jóvenes de las zonas de influencia de esta organización para optar por la vida guerrillera, por cuanto la juventud en general tiene muy pocas expectativas frente al futuro"<sup>78</sup>. De acuerdo con un sondeo realizado por el ICBF - Regional de Caquetá en septiembre de 2000 que es citado por los profesores Ferro y Uribe en su libro *El orden de la guerra* (2002) es posible identificar algunos elementos que contribuyen al ingreso de niños y jóvenes a la guerrilla pudiéndose mencionar<sup>79</sup>:

- Frente a situaciones de violencia intrafamiliar y pobreza generalizada, los jóvenes optan por un riesgo menor: ingresar a la guerrilla. La escuela y la familia se convierten en expulsores de jóvenes hacia las organizaciones armadas y la prostitución.
- Violaciones a los derechos humanos de los jóvenes y los niños en sus hogares y por parte del Estado, mediante maltrato, abuso sexual, trabajos pesados desde temprana edad, no acceso al estudio y falta de atención en salud.

---

78 *Ibíd.*, p. 71

79 *Ibíd.*, pp. 73-74.

- Vinculación de los jóvenes a las FARC porque ven en esta organización una forma de trabajo.

Frente al reclutamiento se concluye que éste es lo suficientemente alto como para mantener operativas sus estructuras y poder reponer el daño que en diferentes niveles le causa el Estado. Si bien el reclutamiento es lo bastante alto para mantener la organización operativa no alcanza a serlo para conformar una fuerza de masas.

Finalmente están los aspectos relacionados con la financiación de la organización, principal fortaleza de las FARC y sobre la cual existe muy poca claridad. Pese a lo anterior se seguirán los planteamientos de Guillermo Ferro y Graciela Uribe en el sentido de:

1. Las FARC tienen una sólida economía con una eficiente administración en el nivel central que les permite libertad de acción sin necesidad de depender de ayuda internacional para su funcionamiento.
2. Como plantea Alfredo Rangel en *Colombia Guerra en el fin de siglo (2000)*, en las FARC se dan tres formas de obtención de recursos: predatoria\*, parasitaria\*\* y simbiótica\*\*\* de acuerdo con el tipo de presencia que tienen en cada una de las zonas del país.
3. Todo lo que se diga respecto a la cantidad de recursos que manejan las FARC es especulación.

Teniendo de fondo lo anterior y de acuerdo con el informe de la Junta de Inteligencia Conjunta del 24 de febrero de 2005 llamado *Estimación de los ingresos y egresos de las FARC durante el 2003 basados en información de inteligencia recolectada por las agencias del Estado*, se puede plantear que las principales fuentes de ingresos de la organización son:

---

\* Se da en regiones donde las FARC no ejercen mayor influencia sobre la población, allí la forma de obtener recursos es a través del asalto, el abigeato, el secuestro y la extorsión.

\*\* Se da donde las FARC han logrado mayores vínculos con la población y sus finanzas se nutren de las actividades de la región, allí se da el boleteo, la vacuna, el pago por servicios de vigilancia de cultivos de narcóticos y la extorsión de funcionarios públicos y contratistas.

\*\*\* Se da en regiones donde la presencia del Estado es nula o escasa, y por lo mismo las FARC han logrado insertarse en la economía regional, allí entonces realiza actividades propias de la región relacionadas con el narcotráfico, actividades extractivas como minería del oro, ganadería, agricultura y los llamados impuestos revolucionarios. En estos lugares la guerrilla es parte integrante y funcional de la economía regional.



Rubro de ingreso	Porcentaje dentro de los ingresos
<b>1. Tráfico ilícito de sustancias psicoactivas.</b>	
1.1. Cultivos ilícitos.	
1.1.1. Participación en el cultivo de coca.	0,01%
1.1.2. Participación en la producción de hoja de coca.	0,03%
1.1.3. Participación en la producción en laboratorios.	0,02%
1.1.4. Participación en la producción en criticizaderos.	0,07%
1.1.5. Cobro de gramaje sobre la negociación de base de coca.	0,53%
1.2 Utilización de pistas de aterrizaje clandestinas	0,19%
1.3 Comercialización de clorhidrato de coca.	45,49%
<b>2. Secuestro.</b>	6,75%
<b>3. Extorsión.</b>	41,31%
<b>4. Asalto a entidades bancarias.</b>	0,07%
<b>5. Aporte de organizaciones simpatizantes.</b>	No determinado
<b>6. Abigeato (hurto de ganado).</b>	1,31%
<b>7. Rendimiento de inversiones.</b>	3,04%
<b>8. Hurto de combustibles.</b>	1,18%

Fuente: Junta de Inteligencia Conjunta, 2005

Las FARC pasaron de ser cobradores de impuestos a los primeros compradores de la cadena a ser los comercializadores del clorhidrato de cocaína que es la fase del negocio que deja mayores utilidades. Pese a que las FARC se niegan a aceptar que los recursos provenientes del narcotráfico fueron la fuente que les permitió acelerar el crecimiento de la organización y les dio una enorme autonomía financiera, ésta es una realidad que no se puede negar.

Con respecto a la financiación de las FARC se concluye que es uno de los elementos organizacionales de mayor solidez y el que le ha permitido a la organización expandirse. La vinculación con el narcotráfico es uno de los elementos más destacados no sólo por las razones antes expuestas sino porque le ha implicado a las FARC entrar a ser parte de las redes globalizadas que permiten enviar cocaína a los países consumidores, recibir las ganancias del negocio y administrarlas.

Finalmente como conclusión de esta primera visión organizacional de las FARC se puede resaltar:

- Las FARC tienen una estructura jerárquica que se asemeja a lo que fueron las estructuras organizacionales de los movimientos revolucionarios durante la Guerra Fría, que ha sabido adaptarse a un mundo

crecientemente globalizado del que ellas son parte importante al controlar parte del negocio de las drogas ilícitas.

- Una descripción de la estructura organizacional de las FARC muestra que las principales fortalezas de la misma están en su capacidad económica, su composición social y su habilidad para mantener niveles de reclutamiento que le garantizan operatividad.
- La amplitud y diversidad de la estructura organizacional le permiten a las FARC tener capacidad de supervivencia y flexibilidad para reponerse a los más duros golpes que le hayan sido propinados hasta la fecha. La estructura de las FARC le permite continuar existiendo y operando aún a pesar de las capturas o las bajas, pues el sistema de relevos inherente a su complejidad vertical da esa posibilidad.
- Las FARC poseen una estructura organizacional de alcance nacional que las convierte en un enemigo difícil de derrotar no sólo por las complejidades inherentes a su organización y capacidades militares, sino porque han sabido mezclarse y alimentarse de actividades y sectores que no sus susceptibles del accionar militar.
- Al hacerse parte del negocio del narcotráfico las FARC han logrado obtener más recursos y se han vinculado a las dinámicas de la globalización que entran a hacer más compleja la lucha contra, por ejemplo sus finanzas.
- La estructura organizacional de las FARC también muestra algunos de los elementos que Mary Kaldor ha señalado como característicos de las nuevas guerras. En este sentido es válido mencionar:
  - Pese a que las FARC no tienden hacia una forma de organizacional horizontal ya que su estructura es claramente jerárquica, sí presenta, producto de su alianza con el narcotráfico, elementos de transnacionalidad que le proporcionan fondos, técnicas, armas y conocimientos.
  - La estructura desarrollada por las FARC es posible porque el Estado colombiano ha perdido el monopolio de la violencia legítima y el control físico del territorio, pese a los esfuerzos realizados para revertir esta situación.
  - Del análisis de la composición social se concluye que las FARC siguen siendo una organización campesina. Este hecho muestra que la organización se mueve sobre lo que Kaldor denominó una política de

identidades que para el caso concreto de las FARC hace referencia a la Colombia rural y campesina.

- Las FARC han tendido a ejercer un control político sobre la población civil y la administración pública mediante actos como ajusticiamientos, masacres, la siembra de minas o desplazamientos.

## Un nuevo enfoque de la estructura de las FARC

### 1. *Mapa organizacional*

La estructura organizacional antes expuesta muestra con claridad la estructura de las FARC dentro de las fronteras nacionales. Sin embargo, desde mediados de la década de los ochenta las FARC empezaron un proceso gradual de involucramiento con el negocio de las drogas ilícitas (cocaína) que las ha llevado en la actualidad a controlar todas las fases del negocio.

La situación antes descrita le permitió a las FARC contar con recursos para impulsar el crecimiento de la organización en todos los ámbitos. Sin embargo, ese proceso también las involucró en el proceso de globalización al exigirle desarrollar dentro de su estructura organizacional instancias capaces de manejar los recursos percibidos y otras estructuras que le permiten:

- Coordinar con las redes dedicadas al tráfico de armas compras de armamento, mantenimiento del material y la adquisición de munición.
- Adquirir conocimientos de otras organizaciones en áreas como terrorismo urbano o la fabricación artesanal de material de guerra.
- Manejar redes que le permitan a la organización administrar recursos financieros ilícitos y mediante el lavado de dinero, hacerlos parte de los flujos legales de capital tanto dentro como fuera del país.
- Traer insumos químicos para el procesamiento de la droga, llevarlos hasta las zonas de producción y sacar la droga del país por diversas rutas desde Colombia hasta los mercados de consumo.
- Realizar actividades de proselitismo político a favor de su causa en países de la Región Andina, el Cono Sur, el Caribe y países de Europa Occidental.
- En virtud del control sobre el narcotráfico y las diferentes fases del negocio las FARC necesariamente entran en contacto con miembros de los

carteles de las drogas colombianos o extranjeros\* con quienes establecen relaciones que le permiten controlar el negocio y fortalecer su capacidad económica.

Las estructuras que requieren las FARC para realizar éstas y otras actividades no se ven reflejadas dentro de la estructura organizacional antes vista. Esa estructura inicial muestra una estructura jerárquica conformada por instancias políticas, orgánicas y de dirección aunque válida es incompleta. Es incompleta porque en la práctica no se está atacando esa estructura sino una más amplia, en donde para algunos casos (ej. el lavado de activos) las estructuras de las FARC son nodos de redes más amplias que operan dentro y fuera del país. (Anexo 1).

La situación descrita ofrece una estructura organizacional más compleja que la inicial, lo que se ve reflejado en la dificultad de las fuerzas del Estado por neutralizar las acciones de las FARC y determinar con certeza: El daño que se les causa o su estructura financiera. Una estructura organizacional que se articula en forma de red como lo hacen las FARC en algunos de los aspectos relacionados con el manejo de las finanzas y la consecución de armamento, le dan a esta organización una capacidad de regeneración, penetración y supervivencia incomparable.

Esta visión alternativa de la estructura organizacional de las FARC se torna de la mayor importancia cuando se reconoce que una de sus mayores fortalezas es su solidez financiera y cuando se ha identificado que uno de los principales objetivos en la guerra, es lograr la derrota del narcotráfico para así destruir el factor que ha facilitado el crecimiento y expansión de la organización. En este sentido el mapa de la estructura organizacional muestra que el objetivo de derrotar al narcotráfico para así debilitar a la organización en general es sumamente complejo porque se está combatiendo a dos organizaciones (FARC - otras organizaciones ligadas la negocio de las drogas ilícitas) que cuentan con estructuras que operando como redes transnacionales han logrado muy altos niveles de adaptación y recuperación, así como con suficientes recursos para penetrar, infiltrar o responder por medio de las armas, a los esfuerzos para combatir las.

---

\* En desarrollo de la Operación Gato Negro realizada el 12 de febrero de 2001 en los departamentos de Vichada y Guainía con el objetivo de destruir el Frente 16 de las FARC al mando del Negro Acacio que se encargaba del manejo del negocio de la droga en la zona, fue capturado el brasilero Luis Fernando Da Costa alias Fernandinho Beira Mar. Fernandinho dirigía el negocio de la droga en Brasil y Paraguay, así como una extensa red que incluía contactos con los carteles de Medellín, Cali y las FARC de quienes recibía la cocaína dando a cambio armas.

El mapa organizacional de las FARC muestra que se combinan la estructura jerárquica con estructuras de red internas e internacionales que le facilitan a la organización mover y administrar recursos financieros, así como adquirir armamento o realizar actividades políticas en varios países.

## 2. Elementos organizacionales y operacionales

Este criterio se basa en el trabajo elaborado por Kim Craig y Sara A. Daly, *The Dinamic Terrorist Threat* (2004) de la RAND Corporation para la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Siguiendo esos parámetros con respecto a las FARC se puede plantear<sup>80</sup>:

<b>Elementos organizacionales</b>	
Le permiten a la organización funcionar como una unidad cohesionada	
Elementos ideológicos	Las FARC han evolucionado desde una lucha por un programa agrario que recogía los intereses de campesinos desalojados de sus tierras, hasta llegar a plantear un proyecto político que busca la toma del poder y la transformación de las estructuras del Estado. Buscan el poder político para hacer una serie de reformas que la organización considera que el Estado es incapaz de hacer.
Elementos de liderazgo	Pese a identificar al Secretariado y al Estado Mayor Central como núcleos del liderazgo de la organización, no se puede pasar por alto el papel que juega Manuel Marulanda Vélez (Tirofijo). Él actúa como un centro carismático de la organización proporcionando guía ideológica y motivacional. Marulanda ha creado "un tipo de liderazgo que no ha creado dependencia hacia él pues su forma de operar ha sido a través de la formación de comandantes y combatientes" <sup>81</sup> , lo que garantiza la existencia de la organización más allá de él. La principal falencia del liderazgo de Marulanda ha sido su débil proyección fuera de las FARC, siendo una organización que busca objetivos de alcance nacional.
Reclutamiento	Como ya se mencionó las FARC nutren sus filas de la población campesina de las zonas rurales y de expansión de la frontera agrícola de Colombia. Dentro del reclutamiento encontramos desde el reclutamiento forzoso de combatientes desde muy temprana edad hasta aquellos que entran a la organización producto de las difíciles condiciones socioeconómicas de muchas zonas del país.

(Continúa)

80 Craig, K. y Daly, S., *op. cit.*, pp. 29-39.

81 Ferro Medina y Uribe Ramón, *op. cit.*, p. 110.

(Continuación)

<b>Elementos organizacionales</b>	
Le permiten a la organización funcionar como una unidad cohesionada	
Publicidad	Las FARC se valen principalmente de emisoras y páginas electrónicas para difundir sus mensajes y sus acciones, aunque dentro de Colombia no tienen mayor credibilidad. Sin embargo, en este campo no podemos dejar de mencionar el importante papel que juegan los miembros del Frente Internacional de las FARC que realizan trabajo político para difundir el mensaje de las FARC.

Fuente: Elaboración del autor a partir de criterios de Craig y Daly (2004).

De los elementos organizacionales se destaca que en las FARC los más importantes son el liderazgo y el reclutamiento. Las características del liderazgo muestran la importancia de Marulanda dentro de la organización y debajo de él la del Secretariado y el Estado Mayor Central como puntos neurálgicos de las capacidades organizativas, de dirección y control de la organización.

Dadas las dificultades que representa derrotar al narcotráfico como condición necesaria para derrotar a las FARC, es claro que la estructura indica que el blanco que se debe perseguir para doblegar la organización es el de neutralizar el liderazgo que representan Marulanda, el Secretariado o el Estado Mayor, valga decir tarea nada fácil. Su eliminación tendría un gran impacto organizacional por lo que implica el liderazgo que se pierde y por el alto contenido simbólico que estaría en juego al lograr golpear la dirección de la organización, cosa que no se ha hecho en 40 años.

Acabar con el liderazgo de una organización es un asunto puramente militar, sin embargo, contrarrestar los aspectos relacionados con el reclutamiento implica un involucramiento de actores, sectores y políticas que van más allá de lo militar y policial. Dadas las características identificadas en el reclutamiento de las FARC es claro que para contrarrestarlo es necesario una serie de políticas públicas que articulen el país rural con el urbano y que permitan generar condiciones de bienestar en apartadas regiones del país que por razones geopolíticas, no se han podido articular ni física, ni económicamente con los polos de desarrollo del país.

Ahora y con relación a los elementos operacionales de las FARC se puede plantear<sup>82</sup>:

---

82 Ibid., pp. 39-59.

<b>Elementos operacionales</b>	
Son aquellas herramientas requeridas por una organización realizar ataques exitosos	
Comando y control	<p>En las FARC el comando y control esta dado por una jerarquía de líderes (Estado Mayor y Secretariado) que se reúnen periódicamente para formular una guía estratégica que define los objetivos que cada comandante debe alcanzar.</p> <p>Buena parte de la estructura de comando y control de las FARC está constituida por sistemas de radio y estaciones de transmisión. En los últimos años la organización ha logrado mejorar sus sistemas de comando y control mediante la adquisición de teléfonos satelitales y equipos de comunicaciones de última generación, que son utilizados por ciertos sectores.</p>
Armamento	<p>Las FARC históricamente han contado con armamento ligero, especialmente con rifles de asalto, ametralladoras de diversos calibres, lanzagranadas y otro tipo de armamento que es adquirido a redes de traficantes de armas. Las FARC también han desarrollado un amplio arsenal de artefactos de fabricación artesanal como cilindros de gas rellenos de explosivos, morteros de 88 y 122 mm, así como trampas explosivas y minas que le permiten compensar su carencia de armamento pesado, especialmente artillería. En los últimos años las FARC han realizando importantes esfuerzos por conseguir misiles tierra - aire con el objetivo de reducir el impacto de la superioridad aérea con que cuentan las Fuerzas Militares.</p>
Espacio operacional	<p>En este sentido las FARC controlan zonas de territorio localizadas especialmente al sur del país y que le permiten contar con un espacio donde pueden planear ataques, almacenar armas y proteger a sus principales líderes. Pese a que la administración Uribe ha logrado consolidar el control territorial en las cabeceras municipales con el retorno de la policía a todos los municipios del país, las FARC aún cuentan con un espacio operacional seguro en las zonas rurales y selváticas del sur oriente del país. Asimismo, las FARC han expandido su espacio operacional hacia las zonas fronterizas con Venezuela y Ecuador principalmente, donde se sospecha que las FARC han creado campamentos y zonas de descanso.</p>
Seguridad operacional	<p>En este aspecto las FARC se ven favorecidas por el entorno geográfico del país donde los frentes de la organización están en capacidad de desarrollar acciones operacionales y de responder a los requerimientos de seguridad operacional que les exigen esas acciones.</p>
Entrenamiento	<p>Las FARC han dotado a algunos de los miembros de su organización con un entrenamiento de alto nivel en tácticas de guerra de guerrillas que les ha permitido confrontar con diferentes niveles de éxito a las fuerzas militares y de policía. El entrenamiento que reciben los miembros de las FARC les ha permitido desarrollar habilidades para realizar emboscadas y de ser posible copar y destruir unidades militares menores. Asimismo, las FARC se han entrenado para realizar actos terroristas en zonas urbanas.</p>

(Continúa)

(Continuación)

<b>Elementos operacionales</b>	
Son aquellas herramientas requeridas por una organización realizar ataques exitosos	
Inteligencia	Las FARC cuentan con una extensa red de inteligencia en Colombia; sin embargo, no es fácil determinar qué partes de la red están dedicadas al tráfico de drogas, la guerra de guerrillas, terrorismo o una combinación de las tres. Pese a lo anterior es posible plantear que las FARC prestan mucha atención a las actividades de inteligencia especialmente para realizar actividades de selección de objetivos, reconocimiento, protección de sus líderes, y penetración o infiltración.
Dinero	Para complementar lo antes es válido mencionar que la fortaleza financiera de las FARC le permite pagar un salario a sus miembros que se convierte en un incentivo para el reclutamiento y que da cohesión al grupo.

De los elementos operacionales con que están dotadas las FARC los más relevantes para la organización son en orden de importancia: comando y control, inteligencia, dinero, espacio operacional y armamento. Estos elementos, salvo el del espacio operacional que es una condicionante geopolítica, los encontramos al interior de las estructuras de dirección, orgánicas y jerárquicas de las FARC, donde las instancias más altas representan blancos de mayor valor.

Como ya se mencionó el mapa organizacional de las FARC es muy complejo tanto por la estructura nacional de la organización como por sus crecientes vínculos transnacionales. Ahora, cuando se estudia en detalle los diferentes aspectos que conforman y dan contenido al mapa organizacional se encuentra:

- Dentro de la estructura de las FARC los elementos organizacionales relevantes son el liderazgo y el reclutamiento. Dentro de los operacionales están el comando y control, la inteligencia, el dinero, el espacio operacional y el armamento.
- Los elementos organizacionales y operacionales identificados en la estructura permiten identificar fortalezas y vulnerabilidades en donde cabe destacar:
  - Existe dentro de las FARC un sólido liderazgo cargado de simbolismo en cabeza de Manuel Marulanda y dos estructuras de dirección (Estado



Mayor Central y Secretariado) que han sabido actuar como guías de una organización con objetivos nacionales y vínculos transnacionales.

- Pese a que las FARC no han logrado dar un salto cualitativo y cuantitativo en cuanto armamento, cuentan con las capacidades suficientes para mantener una guerra de guerrillas que permite cuestionar la efectividad del Estado y las Fuerzas Militares en su lucha contra esta organización.
- Las FARC han sabido manejar con habilidad su espacio operacional aprovechando las características geográficas y geopolíticas de Colombia, con lo cual pueden contar con lugares seguros para planificar, descansar y ejecutar acciones militares, pese a los esfuerzos del gobierno por recuperar el control del territorio.
- El manejo de la inteligencia dentro de las FARC es bueno ya que la organización ha logrado salvaguardar la integridad de elementos organizacionales importantes como el liderazgo, el manejo financiero y el espacio operacional. Valga recordar que durante mucho tiempo la organización ha garantizado la integridad física de los miembros del Secretariado.
- El comando y control, pese a que funciona, puede ser un eslabón débil dentro de la organización debido a la cobertura nacional de la misma y al hecho de que por su propio espacio operacional tienen que enfrentar las mismas limitaciones que enfrentan las Fuerzas del Estado en cuanto a: disponibilidad de equipos, alcance de los equipos, limitantes del terreno y cobertura, entre otros, generando problemas de coordinación.
- El manejo del dinero es un factor crucial de la organización y uno de los más complejos de combatir como resultado de la vinculación de esos recursos con las redes dedicadas al lavado de activos y su mezcla con diversas actividades legales e ilegales.

### 3. Alcance global

Como ya se mencionó con este criterio buscamos determinar cuáles son los vínculos y conexiones de la organización con los canales transnacionales creados por el proceso de globalización. Esto implica tratar de determinar principalmente dos cosas:

1. Vínculos con redes globalizadas: cuáles son los vínculos de una organización particular con redes de tráfico de armas, drogas, lavado de dinero, tráfico de personas o cualquier otra.
2. Expansión del espacio operacional: determinar cuál es la expansión del espacio operacional es importante porque hay organizaciones como Al Qaeda que tienen un alcance verdaderamente global y otras que aunque tienen parte de sus estructuras ligadas a flujos transnacionales siguen siendo organizaciones con una influencia subregional o nacional.

Bajo este criterio vemos que las FARC son una organización que para el manejo de sus finanzas y el control del negocio de drogas ilícitas está profundamente vinculada con las redes dedicadas al transporte de drogas, la importación de insumos químicos y el lavado de activos. Asimismo, por su propia naturaleza de organización político - militar, está relacionada con redes dedicadas al tráfico de armas que reciben por el armamento, dinero o droga. Por lo tanto, la vinculación de las FARC con redes globalizadas es profunda como resultado del involucramiento de la organización con el control del tráfico de drogas.

Por otro lado, la expansión del espacio operacional de las FARC es mucho más reducido que el que encontramos en el punto anterior. Lo anterior porque es claro que las capacidades operacionales de las FARC están enmarcadas dentro de las fronteras nacionales y sólo han logrado una proyección limitada hacia las fronteras de países vecinos donde se presentan casos de actividades operacionales de las FARC, campamentos y en casos extremos ataques.

La realización de actividades políticas en varios países tampoco puede interpretarse como una muestra de que las FARC tienen un alcance global pues el trabajo político de esta organización nunca se ha visto acompañado de capacidades operativas, como sí se suele presentar en organizaciones terroristas del Medio Oriente.

Las FARC tienen un alcance subregional, con proyección regional y a pesar de afrontar graves problemas para cumplir su objetivo de la toma del poder nacional está en capacidad de sobrevivir y perdurar en el tiempo como una amenaza para el Estado y sus Fuerzas Militares y de policía. La imagen construida aquí para la estructura organizacional de las FARC y sus diversos componentes muestra una organización que ha sabido adaptarse a las dinámicas de la globalización, especialmente financiera y que ha logrado

hacerse con el control de uno de los negocios más lucrativos y difíciles de derrotar: el narcotráfico.

Estos elementos sumados a otros que ya tenía la organización producto de un liderazgo que ha garantizado la expansión y supervivencia de la organización, así como condiciones favorables para mantener niveles aceptables de reclutamiento han hecho de las FARC una organización con una estructura en donde se combinan:

- Por un lado hay aspectos que son atribuibles a las estructuras jerárquicas en sus niveles horizontales, verticales y de dispersión espacial en donde para el caso de las FARC se evidencia:
  - Una estructura organizacional que muestra en lo horizontal que no hay excesiva subdivisión de tareas pues la organización se desarrolla sobre cuatro estructuras, lo que hace que no exista una excesiva subdivisión de tareas facilitando la comunicación y el control dentro de la organización.
  - La estructura de las FARC muestra que se trata de una organización con una importante complejidad vertical dada la gran cantidad de instancias que existen entre la cúpula y la base. Esto aunque genera problemas de coordinación y comunicación le da a la organización la posibilidad de reponer las pérdidas que pueda sufrir el liderazgo de la organización pues se cuenta con remplazos en las partes inferiores, lo que da capacidad de supervivencia.
  - Las estructuras orgánicas y de dirección de las FARC presentan una gran dispersión espacial, tanto horizontal como vertical. Las de dirección lo hicieron para evitar concentrarse y ser un blanco fácil como ocurrió en Casa Verde en 1991 y las orgánicas son producto de la cobertura territorial. Esta situación hace que las FARC sean muy difíciles de combatir pues son blancos múltiples que se mueven en un espacio operacional muy amplio sobre el que el Estado tiene un control débil.
  - Las formas de la estructura organizacional antes descritas le dan a las FARC capacidades militares que le permiten ser un factor de desestabilización interna con alguna proyección subregional, sin llegar a ser una organización que pueda ser calificada como amenaza global dado que sus capacidades más allá de su espacio operacional son limitadas.

- Por otro lado, en las FARC hay estructuras que toman la forma de redes o que se articulan con redes dedicadas a otras actividades ilícitas y que le permiten a las FARC (Anexo 2):
  - Mantener un flujo de armas, municiones y explosivos a sus estructuras orgánicas para operar con diversos grados de efectividad.
  - Contar con una estructura financiera ligada a las dinámicas transnacionales que genera el tráfico de drogas y la necesidad de administrar los recursos provenientes de esa actividad, así como garantizar el control del negocio en sus diferentes fases.

## Conclusiones

Mary Kaldor planteó que tras el final de la Guerra Fría se había dado un proceso que transformó la guerra y que permitía hablar de nuevas y viejas guerras. En este sentido la autora argumentó que las nuevas guerras son diferentes de las viejas en cuanto a: los objetivos, los métodos de lucha y los modos de financiación.

En este trabajo se ha planteado que, además de esos tres elementos, las nuevas guerras también son diferenciables en un cuarto elemento: la estructura de las organizaciones. Los cambios que reflejan las estructuras de las organizaciones muestran el profundo impacto que ha tenido la globalización que crea organizaciones que combinan estructuras jerárquicas y de red, deslocalizadas y con ramificaciones transnacionales que las hacen difíciles de combatir.

Para determinar cómo se han transformado las estructuras organizacionales se ha propuesto en el trabajo tres criterios que buscan ser una herramienta que ayude a determinar la estructura de una organización, esfuerzo que se acompañó de una reinterpretación de una visión manejada para las FARC.

Los criterios propuestos son una herramienta que ahondan en las particularidades de cada organización que se estudie. Los criterios propuestos permiten ver que las amenazas que enfrenta un Estado en particular, actualmente llevan implícita la necesidad de emprender una labor más ardua de la prevista porque la estructura de la amenaza es más compleja de lo que se observa a simple vista.

Las complejidades a las que hacemos referencia están dadas por la vinculación de una estructura organizacional que, como en el caso de las

FARC, venía de tiempo atrás pero que con las dinámicas de la globalización ha logrado potenciar sus fortalezas y reducir sus vulnerabilidades. En el caso específico de las FARC es claro que si reconocemos que su mayor fortaleza es la financiera producto de su involucramiento con el narcotráfico y que ese es el principal blanco en nuestra guerra contra ellas, tenemos un desafío particularmente grande enfrente.

Lo anterior producto de que tanto las FARC como otras organizaciones dedicadas al tráfico de drogas tienen estructuras y objetivos diferentes, donde resalta la capacidad de las estructuras del narcotráfico para regenerarse y penetrar, infiltrar y corromper amplios sectores de la sociedad y el Estado. Enfrentar la amenaza combinada de unas FARC potenciadas por el narcotráfico y otras organizaciones ligadas al tráfico de drogas, es desde el punto de vista organizacional una tarea descomunal.

La estructura organizacional de las FARC indica con claridad que los puntos vulnerables y sensibles de la organización son principalmente su liderazgo en las estructuras de dirección y orgánicas, así como su estructura de comando y control producto de la gran complejidad vertical que presenta. Pese a que las FARC cuentan, por su propia complejidad vertical con la posibilidad de reponer con celeridad las bajas que se le causen en la cúpula de la organización, no se puede pasar por alto que dada la particular composición social de la organización la pérdida de un miembro de la alta jerarquía puede tener un impacto profundo en la organización.

Cuando aquí se plantea que la estructura de las FARC señala que hay que centrar la lucha contra las estructuras de dirección y orgánicas, no se está diciendo que se tenga que abandonar la lucha contra el tráfico de drogas. Lo que se quiere decir es que el narcotráfico al ser una amenaza como lo son las FARC o las AUC requiere de un estudio específico que permita determinar cuál es su estructura, alcances y objetivos para de allí determinar cuál es la mejor forma de combatirlo y dónde concentrar los esfuerzos del Estado.

En algún momento se puede plantear que no hay nada novedoso en los argumentos expuestos en este trabajo puesto que en guerras anteriores se encuentran ejemplos de transnacionalidad y de la existencia de complejidades horizontales y verticales al interior de las organizaciones que libraban una guerra. Sin embargo, frente a estos posibles escenarios es necesario recordar que hoy en día lo novedoso no está en el hecho en sí, sino en las magnitudes, velocidad y número de países, personas y organizaciones involucradas. Este hecho hace necesario profundizar en el conocimiento de las estructuras de

los actores que un Estado define como amenaza o que participan de un conflicto armado.

## Referencias

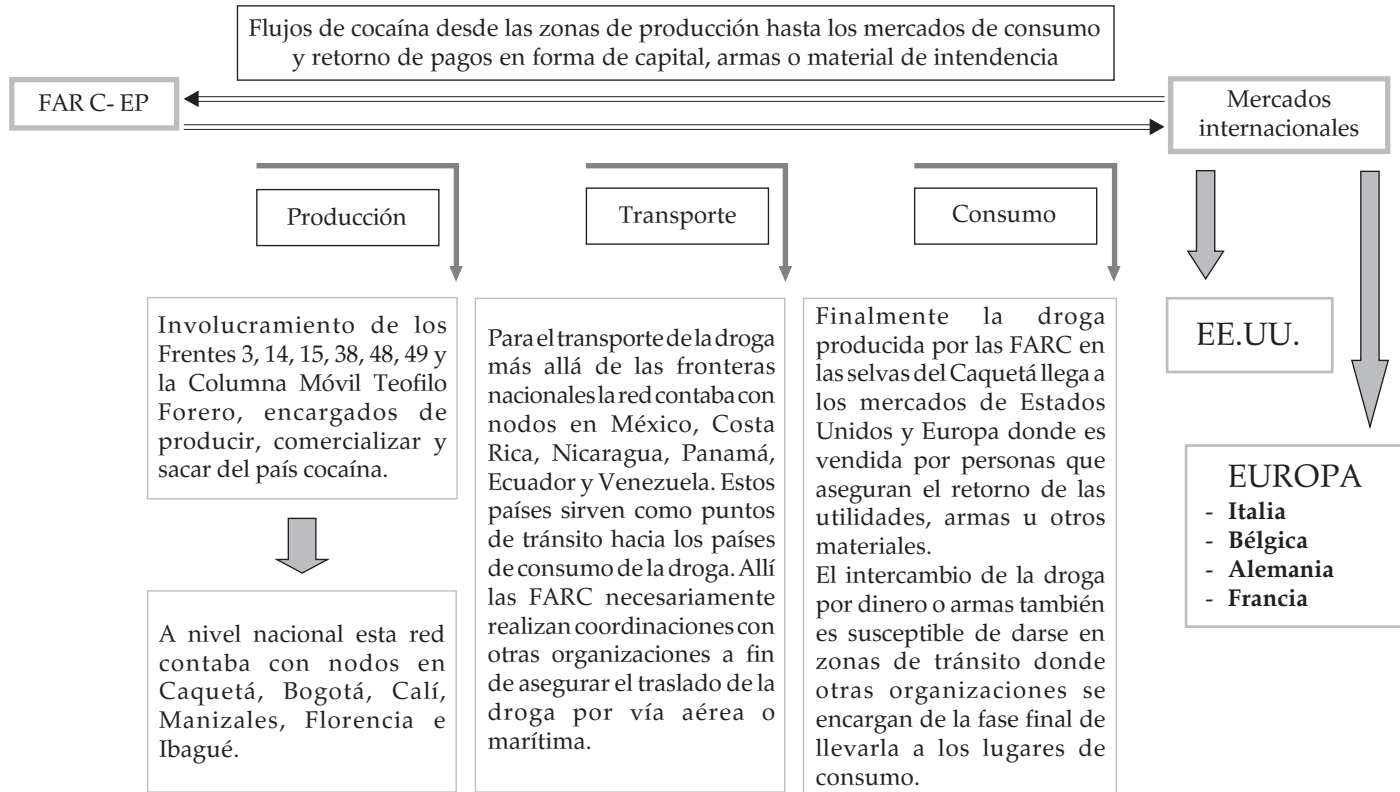
- ARQUILLA, J. y RONFELDT, D. (1996), *El advenimiento de la guerra red*, California, RAND Corporation.
- CLAUSEWITZ, C. (2005), *De la guerra versión íntegra*, Madrid, La esfera de los libros.
- CRAGIN, K. y DALY, S. (2004), *El terrorismo como amenaza dinámica: una aproximación a las motivaciones y capacidades de un grupo en un mundo cambiante*, California, RAND Corporation.
- ENAMORADO, J. (2001, diciembre). "Una nueva era en la historia del conflicto", en *Revista de aeronáutica y astronáutica*, 966-971.
- ENCEL, F. (2002), *El arte de la guerra estrategas y batallas*, Madrid, Alianza Editorial.
- Escuela Superior de Guerra (2003), *Guerras internas y teoría: la guerra revolucionaria*, Bogotá, Esdegue.
- FAZIO VENGOA, H. (2002), *La globalización en su historia*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- HALL, R. (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Bogotá, Prentice Hall Hispanoamericana.
- KALDOR, M. (2001), *Las nuevas guerras: violencia organizada en la era global*, Barcelona, Kriterion Tusquets.
- LUTTWAK, E. (1992), *Estrategia la lógica de guerra y paz*, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales.
- NAIM, M. (2004, diciembre). "Las cinco guerras de la globalización", en *Foreign Policy*, Edición Española.
- WILLIAMS, P. (2004), *III Seminario internacional de terrorismo: redes financieras y operacionales*, Bogotá, Esdegue.

## Anexos

### Anexo 1: Vínculos de las FARC con el narcotráfico.

Fuente: GUZMÁN, INDIRA y MUÑOZ, JOSÉ. El gran cartel la verdadera historia de la fuente de financiación de los grupos terroristas en Colombia, Bogotá: Fundación Círculo de Amistad Colombo Alemán, 2004, pág. 60.

### Una red internacional de las FARC\*



\* Esta red fue desarticulada por el ejército el 9 de febrero de 2004 tras una operación en la que fue capturada Nayibe Rojas Valderrama (alias Sonia) quien fue señalada como cabeza financiera del bloque sur y coordinadora de esta red de las FARC.

Anexo 2: Nueva estructura de las FARC.

