



Facultad del Ejército  
Escuela Superior de Guerra  
“TG Luis María Campos”



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título: “La Conformación de Organizaciones Eficientes en las Operaciones Multidimensionales de Paz de Desarme, Desmovilización y Reintegración”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor Juan Manuel FERNÁNDEZ GAUTO**

**Director de TFI: General de Brigada (R) Javier PÉREZ AQUINO**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de marzo de 2023.

## Resumen

La presente investigación describe los diferentes enfoques abordados sobre las Operaciones de Mantenimiento de Paz y la evolución que estas han sufrido, hasta llegar a las actuales Operaciones Multidimensionales de Paz de Desarme, Desmovilización y Reintegración. En tal sentido, y teniendo en cuenta la preponderancia de los conflictos armados internos, ámbito natural de aplicación, surgió la necesidad de estudiar los aspectos más relevantes a ser optimizados y diseñar un tipo organizacional eficiente para ejecutar dichas operaciones, acorde a los conflictos por venir. Para ello, se indagó sobre la doctrina nacional e internacional vigente en el marco de las Naciones Unidas para determinar sus características distintivas y se analizó a la luz de la Estructuración de las Organizaciones planteada por Henry Mintzberg. En consecuencia, se analizaron y compararon las operaciones ejecutadas en Colombia, Nepal y Sudán como casos testigos, en virtud de que fueron las más significativas y poseían similares características en sus dimensiones socioeconómica y cultural, con la intención de identificar los tipos organizacionales adoptados y determinar el nivel de eficiencia obtenida en el corto y mediano plazo, como así también los patrones que tuvieron en común. Finalmente, y luego de analizar y comparar los datos obtenidos, se concluye que, si bien no existen fórmulas totalmente eficaces, para este tipo de operaciones en etapas de posconflicto interno en un entorno dinámico y complejo, se precisa de una estructura orgánica y flexible, tendiendo a la descentralización, donde la innovación es la regla ante la necesidad de adaptación al entorno y cambio de paradigma, siendo conveniente adoptar un híbrido organizacional, que podríamos denominar Adhocracia Mecánica Profesional Divisionalizada.

*Palabras Clave:* Operaciones Multidimensionales de Paz, Naciones Unidas, Desarme, Desmovilización, Reintegración, Reinserción, Reincorporación, Organizaciones Complejas, Adhocracia.

## Índice de contenidos

<b>Contenido</b>	<b>Pág</b>
<b>Introducción</b>	1
Presentación del Problema	1
Antecedentes y Justificación de la Investigación	2
Objetivos	9
Metodología a Emplear	9
<b>Capítulo I: La Doctrina Vigente en Operaciones de Desarme, Desmovilización y Reintegración</b>	11
Sección I: Las Operaciones de Paz y su Clasificación	11
Sección II: Las Operaciones Multidimensionales de Paz	14
Sección III: El DDR en las Publicaciones de la ONU y Nacionales-Su Entorno, Lineamientos y Objetivos	22
Conclusiones del Capítulo I	30
<b>Capítulo II: La Estructuración de las Organizaciones</b>	33
Sección I: ¿Cómo Funciona una Organización?	33
Sección II: Los Factores de Contingencia	37
Sección III: Las Configuraciones Estructurales	38
Conclusiones del Capítulo II	41
<b>Capítulo III: La Implementación de las Principales Operaciones de DDR: Lecciones Aprendidas</b>	43
Sección I: Dimensiones Socioeconómicas y Culturales de los Escenarios de Aplicación	43
Sección II: Las Operaciones de DDR: Análisis de Casos	48
Sección III: Análisis Comparativo de los Casos de DDR	67

Conclusiones del Capítulo III	69
<b>Capítulo IV: Los Diferentes Tipos Organizacionales Adoptados</b>	73
Sección I: Las Configuraciones Estructurales Identificadas	73
Sección II: Las Misiones: Su Eficiencia y los Patrones en Común	87
Conclusiones del Capítulo IV	89
<b>Conclusiones Finales</b>	91
<b>Referencias</b>	96

### Índice de Figuras

<b>Figura Nro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág</b>
1	Clasificación de las OMP y su Relación con las Etapas del Conflicto	18
2	El Espacio para las OMP (El Entorno de las OMP)	19
3	La Transición del Conflicto hacia la Paz	23
4	Tipo Organizacional Estándar para Programas de DDR	27
5	Mecanismos de Coordinación	35
6	Partes de la Organización	37
7	Las Estructuras y su Entorno	38
8	Partes de la Organización. Mecanismos de Coordinación y Control de la UNMC	75
9	Núcleo Operativo: Sede Local	76
10	Partes de la Organización. Mecanismos de Coordinación y Control de la UNMIN	83

## Índice de Tablas

<b>Tabla Nro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág</b>
1	Características de las Configuraciones Estructurales 1	39
2	Características de las Configuraciones Estructurales 2	39
3	Características de las Configuraciones Estructurales 3	40
4	Características de las Configuraciones Estructurales 4	40
5	Análisis Comparativo de los Programas DDR	68

## **Introducción**

### **Presentación del Problema**

El presente estudio se enmarca en las áreas de investigación de la doctrina, la organización, las Operaciones de Paz Multidimensionales (OOMD), la Defensa Nacional y las Relaciones Internacionales.

En dicho marco, y entendiendo la volatilidad y transformación permanente de la naturaleza de la guerra, donde cada vez más se acrecienta la cantidad de conflictos intraestatales, y atendiendo que, de acuerdo a los compromisos asumidos por la Política Exterior argentina, se destaca la tendencia hacia un sostenimiento del compromiso de paz futuro, especialmente en los ámbitos regional y continental, surge la necesidad de investigar acerca de las posibles participaciones de las Fuerzas Armadas (FFAA) argentinas en cumplimiento de dichos compromisos, principalmente en Operaciones de Mantenimiento de Paz (OMP) en el marco de la Organización de Naciones Unidas (ONU), y como desprendimiento de estas, en OOMD, siendo particularmente significativas como antecedentes nuestras participaciones en la Misión de la ONU para la Estabilización en Haití (MINUSTAH), en la Fuerza de la ONU para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP) y recientemente, en la Misión de Verificación de la ONU en Colombia (UNVMC).

De tal forma y de acuerdo a la investigación de diversos casos de OMP en conflictos armados internos o no internacionales (CANI) y el cambio que las mismas han sufrido en los últimos 30 años, se plantean algunos interrogantes básicos sobre las mismas, como ser, la eficiencia de estas operaciones, cómo han sido implementadas y cuál podría ser el modelo más óptimo para llevarlas a cabo en este tipo de conflictos, que, en sintonía con la participación de nuestras FFAA, es necesario conocer, crear doctrina cuando no la haya o actualizar la vigente y organizar los medios de la manera más conveniente para el cumplimiento de la misión.

En tal sentido y abordando las cuestiones planteadas, se seleccionó como tema general de investigación: La participación de las FFAA argentinas en las Misiones de Paz en el marco de la ONU, siendo el tema acotado: La conformación de organizaciones eficientes en las OOMD de las Naciones Unidas (NU) de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) en los CANI.

Finalmente, para desarrollar dicho tema, el autor se ha planteado el siguiente problema de estudio: ¿Qué tipo organizacional es el más eficiente para adoptar en OOMD de DDR en el marco de las NU en etapas de Posconflictos Internos y que pueda ser de aplicación para nuestras FFAA?

### **Antecedentes y justificación del problema**

El escenario internacional del siglo XXI presenta, principalmente, CANI, donde la tendencia en el mediano y el largo plazo, planteará exigencias de diversa índole.

Entre esas exigencias, y en relación con las etapas de Postconflicto, se puede mencionar la resolución de los mismos o epílogo, donde las llamadas OMP Tradicionales<sup>1</sup>, ejecutadas desde 1960 en la República Democrática del Congo hasta los años 90, con el fin de la Guerra Fría, resultaron ineficaces y de difícil adaptación en los últimos 30 años.

Esta llamada ineficacia no sólo se dio por la naturaleza de estas OMP, sino también, como sostienen Consigli y Valladares (1998), porque eran utilizadas como una barrera de contención entre Estados, con el fin de propiciar un ambiente para el desarrollo de la tregua, pero la posibilidad de mediación en el conflicto no estaba contemplada.

De ese modo, aunque en algunos casos efectivamente se evitara o detuviera la pérdida de vidas humanas, tras el retiro de la ONU, las causas generadoras de dichos conflictos internos seguían intactas, lo que en muchas ocasiones producía el renacimiento de la violencia.

---

<sup>1</sup> Si bien la primera intervención de la ONU fue en la Tregua de Palestina en 1948, se consideran Tradicionales a todas aquellas realizadas a partir de la Misión del Congo (ONUC) en 1960, donde se emplearon contingentes a gran escala con casi 20 000 soldados activos.

Así, refiriéndose a las OMP y contextualizando sobre finales del siglo XX, Riffel (2019) explica que, “el momento que se vivía internacionalmente hacía imposible que las misiones de paz tradicionales cumplieran su propósito, es así que, desde su creación hasta nuestros días, las Operaciones de Mantenimiento de la Paz han ido fortaleciéndose y cambiando para adecuarse a la situación en que vive el mundo” (p. 61).

También advierte que “se realizaron informes y recomendaciones para poder ir adecuándose a las nuevas situaciones, como el *Informe Brahimi* y la Estrategia de Reforma de 2006. (Riffel, 2019, p. 61).

Siguiendo la misma línea y como expuse en otras publicaciones, estas operaciones surgen a partir del año 2008, cuando sale a la luz la *Doctrina Capstone* y con ella la tipificación de las OMP en Tradicionales y Multidimensionales, donde se establece que estas últimas se desarrollarían en países que hubieran sufrido enfrentamientos internos (entre sus condiciones principales), combinando para su resolución medios militares, policiales, de seguridad y civiles (Fernández Gauto, 2021, p. 9).

De lo anterior podemos concluir que, el nuevo concepto de Mantenimiento de la Paz es tan integral que abarca e interrelaciona los diversos factores del ambiente operacional (Factores sociales, geográficos, militares, políticos, opinión pública, etc), como así también medios militares y no militares, destacándose la multiagencialidad.

En efecto, Gifra (2013) plantea que, “estas operaciones pasan de tener un carácter estrictamente militar y se convierten en operaciones de Intervención, lo que las obliga a transformarse de operaciones militares a operaciones multidimensionales (p. 5).

Otros autores como Fernández Osorio (2017) resaltan el carácter cambiante de las OOMD y a su vez, del DDR, pero sin llegar a proponer modelos particulares. No obstante, remarca la necesidad de considerar el diseño de organizaciones que se adapten a situaciones



complejas, desechando los viejos conceptos de las OMP tradicionales, pero sin determinar parámetros o características particulares.

A su vez, y en relación a las características de las OOMD, el Instituto para Formación en Operaciones de Paz (2008) las dividía en Prevención del Conflicto (PC), Establecimiento de la Paz (EP), Imposición de la Paz (IP) y Consolidación de la Paz (CP).

En esta última instancia, la de consolidación, es en donde se planifican y ejecutan las Operaciones de DDR.

En lo referente a la doctrina vigente en las Fuerzas Armadas Argentinas, Ejército Argentino (EA, 2015) reconoce la evolución de las OMP tradicionales a otras de carácter multidimensional y complejas. Sin embargo, sostiene que las operaciones de paz en las que podrá participar el Ejército Argentino sólo admiten las categorías de OMP y las de IP, no considerando a las etapas de Postconflicto y de Consolidación de la Paz, aspecto que debería ser actualizado, en virtud de los antecedentes antes expuestos.

En línea similar, en la doctrina vigente a nivel conjunto, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCFFAA, 2019) enuncia la existencia de OOMD y las explica muy sucintamente, mencionando al DDR simplemente como una de sus actividades, no incursionando en ningún aspecto de las mismas. Por el contrario, se refieren a la estructura del comando y la organización de un Estado Mayor para las OMP tradicionales, sea de manera conjunta o combinada.

De esta forma, podemos observar el vacío doctrinario existente respecto a este tipo de operaciones, tanto en el ámbito Específico como en el Conjunto, dejando notoriamente en evidencia la necesidad de una actualización doctrinaria.

Este proceso de DDR, según explica la Organización de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz (2017), es acordado y definido luego de un cese al fuego, la finaliza-

ción de las hostilidades o de un acuerdo de paz general. Para su correcta ejecución, estas operaciones son articuladas por las Normas Integradas de Desarme, Desmovilización y Reintegración (IDDRS).

Asimismo, Universidad Militar Nueva Granada (2013) afirma que, las misiones de DDR tienen la Finalidad de:

“Contribuir a la seguridad y estabilidad facilitando la reintegración y proporcionando un entorno propicio para el inicio de la rehabilitación y recuperación, devolver la confianza entre facciones enfrentadas y la población en general, contribuir a la reconciliación nacional y liberar recursos humanos, financieros y capital social para la reconstrucción y el desarrollo.”  
(p. 7)

Y en relación al Postconflicto y la Estabilización, etapas íntimamente ligadas a las operaciones de DDR, Ballesteros Martín (2011), sintetiza que:

Es imprescindible que los gobiernos que toman la decisión de intervenir, definan el estado final deseado y el plazo de tiempo para alcanzarlo. Ese Estado final deseado debe ser valorable mediante parámetros. Todo esto ayudará a establecer cuáles son las capacidades civiles y militares más adecuadas y en qué cantidad. La intervención rápida requiere sensibilizar a las opiniones públicas que sólo reaccionan ante situaciones de conflicto bélico. Es el desarrollo de la cultura de la seguridad y la defensa. También se requiere una resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, generalmente en el Capítulo VI de la Carta de NNUU, logrado antes de que la situación alcance un alto grado de deterioro.

El principio de actuación es que hay que intervenir lo antes posible con capacidades civiles y militares que permitan trabajar en campos las 3 D, Defensa, Diplomacia y Desarrollo. Para ello es necesario realizar desde el primer momento un planeamiento conjunto y para poder llevar a cabo con eficacia este planeamiento y la intervención en

simultáneo es necesario que la dirección política defina el estado final deseado con gran detalle y se establezca una delimitación del tiempo de la operación siempre que sea posible y que se asignen capacidades realistas y suficientes para el propósito de la misión.

El planeamiento debería ser conjunto con civiles y militares y procurando que la intervención también sea simultánea con capacidades civiles y militares.

Todo esto nos llevaría a un entrenamiento conjunto militar y civil que facilite el entendimiento y la coordinación entre los participantes. (pp. 16-17)

Así, se evidencia que, necesariamente en etapas de Postconflicto y Estabilización, surgirá la necesidad del trabajo multiagencial, multidisciplinario y de manera mancomunada para alcanzar el Estado Final Deseado de la manera más óptima.

En cuanto a las Operaciones de DDR, las publicaciones oficiales de ONU (2008) aportan la base teórica para diseñar las diferentes OOMD, abordando el encuadramiento de las mismas, sus características y contexto de aplicación (Socioeconómico y Político), los actores implicados, su planificación en las diferentes etapas (Desarme, Desmovilización, Reintegración, etc.) y el diseño de los diferentes programas y roles de los elementos militares, policiales y civiles de la Misión. No obstante, no brinda ni menciona parámetros de diseño o configuraciones estructurales organizacionales que sean de aplicación concreta, dejando un vacío doctrinario respecto al diseño de estas operaciones.

Asimismo y en referencia a los estudios de casos aplicados de DDR, nos encontramos con interesantes aportes de tipo descriptivos, como el de la Universidad Militar de Nueva Granada (2013), donde en su *Cuaderno de Análisis 01/13* presenta una propuesta para Colombia, diferente a la realizada en la Misión de Naciones Unidas en Colombia (UNMC), en el cual expone una solución similar a las estándares de ONU, sin contemplar a las Fuerzas no estatales en las decisiones post Acuerdo de Paz y Cese al Fuego.

A su vez, Vallejo Almeida (2015) nos presenta, de igual modo que el caso anterior, una opción para implementar una Misión de Paz en Colombia, comparándola con los casos africanos, centroamericanos y con los procesos de DDR de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), pero sin proponer un diseño organizacional adecuado que optimice resultados y sea superior a los casos de estudio.

En otro sentido, Jiménez Sánchez (2014) abordó la temática DDR con una perspectiva de Género, para incorporarla a los programas en la etapa de Reinserción principalmente.

Referido a los estudios y análisis de las Operaciones DDR ejecutadas hasta la actualidad, Fisas (2011) es quien realiza el trabajo más exhaustivo, efectuando una detallada comparación entre los diversos casos, estableciendo parámetros de comparación y presentando resultados tangibles y mensurables, aunque no aporta una propuesta para mejorar o solucionar los errores pasados.

Otros trabajos, como los de Rojas Bautista (2014) y Riffel (2019) expusieron los modelos ejecutados en los DDR en Guatemala y Colombia respectivamente, casos emblemáticos en nuestra región en lo que respecta a CANI, describiendo la problemática general, pero sin detallar o analizar el diseño estructural aplicado, haciendo hincapié en los aspectos referidos a los Derechos Humanos (DDHH).

Asimismo, y como expresé en otras publicaciones, el DDR ejecutado en Colombia, de manera tripartita a través del Mecanismo de Monitoreo y Verificación (MM&V), caso inédito en las OOMD, debería ser cuestión de futuros estudios, a fin de encontrar posibles respuestas a este tipo de operación cada vez más compleja (Fernández Gauto, 2021).

Por último, y refiriéndose a los tipos de organizaciones o estructuras más acordes para Operaciones similares, de tipo complejas, los autores que más se aproximaron fueron Stella (2012) y Visceglie (2013), quienes, en una misma línea, diseñaron un posible modelo de Organización Tipo para Conflictos Intraestatales africanos (Stella, 2012) y regionales (Visceglie,

2013), para Fuerzas de Intervención (Imposición de la Paz) o bien, para Operaciones de Estabilización en el marco de ONU, sin abordar OOMD como el DDR.

En resumen, se puede observar una tendencia en los conflictos actuales a ser de tipo Interno, producto, principalmente, de causas socioeconómicas, las cuales son una constante en los países latinoamericanos y africanos.

A su vez, y a raíz de esto, las OMP dejaron su forma Tradicional para reconvertirse en Multidimensionales. Estas mismas, y dentro de la Teoría estándar del DDR de la ONU, propusieron y aplicaron un modelo similar en los países africanos y centroamericanos (mayoría de operaciones ejecutadas), no alcanzado óptimos resultados. Sin embargo, los modelos operacionales y procedimientos se repitieron a lo largo de los últimos 30 años, no estudiándose alternativas posibles en profundidad.

Asimismo, en el año 2016 se llevó a cabo la UNMC, aplicando un DDR inédito hasta el momento y con resultados iniciales muy alentadores pero inciertos en su prolongación en el tiempo, debido a falencias estatales básicas.

Las lecciones aprendidas en estas últimas misiones, dan cuenta de aspectos positivos y negativos relevantes, los cuales, contextualizándolos en nuestra región y analizando los posibles futuros escenarios, imponen el desafío de estudiar en profundidad la cuestión, determinando los aspectos a ser optimizados y diseñar modelos organizacionales acordes a los conflictos por venir.

De esta manera, el estudio intentará, no sólo constituirse como referencia para la modelización de operaciones de DDR, sino también, para proporcionar una herramienta que contribuya a la determinación del tipo organizacional más eficiente para este tipo de operaciones en etapas de Postconflicto interno, a fin de asegurar y consolidar la paz estable y duradera.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Diseñar un Tipo Organizacional eficiente para ejecutar Operaciones de Paz Multidimensionales de DDR en el marco de las Naciones Unidas en etapas de Posconflictos Internos.

### ***Objetivo Específico 1***

Describir la doctrina nacional e internacional vigente en Operaciones de DDR en el marco de las Naciones Unidas, para determinar sus características distintivas.

### ***Objetivo Específico 2***

Describir los elementos que conforman la estructuración de las organizaciones para determinar los tipos organizacionales existentes en la doctrina de DDR.

### ***Objetivo Específico 3***

Analizar las principales Operaciones de DDR implementadas en el marco de las Naciones Unidas en Conflictos Armados Internos en el siglo XXI, para comparar resultados en el corto y mediano plazo.

### ***Objetivo Específico 4***

Sintetizar los tipos organizacionales adoptados en las Operaciones de DDR analizadas, para determinar patrones y elementos comunes que hayan obtenido los resultados más eficaces.

## **Metodología a Emplear**

### ***Explicación del Método***

Se empleará el método deductivo a través del análisis de la doctrina nacional e internacional vigente, documentación y bibliografía disponible, para de esta forma, arribar a conclusiones que permitan responder a cada uno de los objetivos particulares y posteriormente, al objetivo general de la investigación.

### ***Diseño de la Investigación***

El diseño de la investigación será de tipo explicativo, en la búsqueda de incrementar el conocimiento del tema de estudio y su profundidad, de manera de arribar a la respuesta del interrogante planteado.

### ***Técnicas de Validación***

Las técnicas de validación serán:

**El Análisis Bibliográfico.** Iniciando la búsqueda, fichaje y empleo de la información contenida en la bibliografía relacionada con la problemática (libros, artículos, periódicos, multimedia, reglamentos militares, etc.), intentando completar el panorama.

**El Análisis Documental.** Indagando en las fuentes documentales primarias (archivos, repositorios, documentos, leyes, etc.), complementando de esta forma, al análisis bibliográfico realizado y constatando el mismo.

**El Análisis Lógico.** Mediante la descomposición en partes de los aspectos de estudio, para su posterior comparación, integración y síntesis.

## Capítulo I

### La Doctrina en DDR Nacional e Internacional Vigente

#### Propósito del Capítulo

Luego de haber analizado los antecedentes del tema, los diferentes enfoques abordados y comprendiendo la evolución que han sufrido las OMP hasta llegar a las OOMD de DDR actuales, surge la necesidad de estudiar los aspectos más relevantes a ser optimizados y diseñar modelos organizacionales acordes a los conflictos por venir.

De tal forma, resulta de suma importancia conocer las publicaciones vigentes y sus principales características.

En este sentido, se ha planteado como objetivo particular describir la doctrina nacional e internacional vigente en Operaciones de DDR en el marco de las NU, para determinar sus características distintivas.

De esta manera y para introducirnos en el tema, a continuación, se describirá la clasificación de las diferentes OMP, con su evolución, transformación y origen de las OOMD. A su vez y dentro de estas, a las operaciones de DDR, con cada una de sus fases, describiendo la doctrina general de carácter nacional e internacional vigente.

Una vez detallados los temas antes mencionados, se procederá a determinar las características distintivas de las operaciones de DDR que se hallan presentes en la doctrina y que servirán de base para continuar con la descripción de la estructura organizacional y el análisis de los casos testigos seleccionados en la investigación.

#### Sección I

#### Las Operaciones de Paz y su Clasificación

#### ¿Qué son las Operaciones de Mantenimiento de Paz?

En forma genérica, podemos definir a las OMP como acciones que, si bien no se encuentran plasmadas expresamente en la Carta de las NU<sup>2</sup>, se han ido desarrollando a lo largo

---

<sup>2</sup> La Carta de las Naciones Unidas fue firmada el 26 de junio de 1945 en San Francisco, EEUU, estableciendo como propósito principal para la ONU, el mantenimiento de la paz y de la seguridad internacional.



del tiempo con la propia implementación y práctica, siendo el instrumento más efectivo para dar cumplimiento a los principios fundamentales de la ONU.

Estas acciones, son realizadas por fuerzas internacionales bajo el mandato de NU y permiten apoyar el control y resolución de conflictos, sean internacionales o internos, basándose, según los conceptos expresados por Pérez de Cuellar (1988), en que “un soldado es un catalizador de la paz y no instrumento de guerra” (párr. 17).

Estas operaciones deberán, en lo posible, realizarse luego de un cese de hostilidades, ya que, de no hacerlo así, significaría la ejecución de una Operación de Imposición de la Paz, aspecto que más adelante será descrito y que de una u otra forma, complicaría la situación de las fuerzas de las NU, debido a la complejidad del ambiente en el cual se desenvolvería.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que estas OMP generalmente son creadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (CSNU), quien tiene la responsabilidad primaria en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacional.

Sin embargo, en algunos casos particulares, podrán ser planificadas y ejecutadas por otros organismos, como la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) o la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), donde podrán operar por sí mismos o en conjunto con la ONU, como fueron los casos de la antigua Yugoslavia, Irak o el actual conflicto de Nagorno-Karabaj, entre otros.

Asimismo, de Vergara (1998) sostiene que toda OMP tiene como objetivo final regular y controlar cualquier tipo de conflicto que amenace la paz y la seguridad internacional, a través de la búsqueda de soluciones políticas duraderas. Es por ello que, las Fuerzas de Mantenimiento de Paz (FMP) no se establecen para solucionar el problema militar, sino para ayudar a la solución política del conflicto.

De tal forma, las tropas de paz están en capacidad, dentro de sus funciones, de acordar ceses de fuego locales, rendiciones parciales de cualquiera de los actores intervinientes, monitorear que no se cometan violaciones a los DDHH o al Derecho Internacional Humanitario (DIH), prestar ayuda a refugiados y desplazados y participar de la evacuación de extranjeros víctimas de un conflicto cuando fuese requerido.

### **Clasificación de las Operaciones de Paz**

Como se ha mencionado anteriormente, las OMP no se encuentran formalmente previstas ni clasificadas en la Carta de las NU, por lo que las diferentes interpretaciones o clasificaciones corresponden a diversas investigaciones académicas que han abordado la temática, no existiendo una estandarización de las mismas y quedando a criterio de cada investigador.

Como puede inferirse, con el fin de eliminar las cuestiones polémicas en cuanto al marco legal de sus mandatos y en torno a las características de cada operación, la ONU (2008) estableció a través de un documento publicado (*Doctrina Capstone*) una clasificación de las OMP que contempla cinco tipos: Diplomacia Preventiva (DP); Establecimiento de la Paz (EP); Mantenimiento de la Paz (MP); Imposición de la Paz (IP) y Consolidación de la Paz (CP).

En primer lugar, la DP (*conflict prevention*) consiste en la aplicación de medidas estructurales para evitar tensiones diplomáticas y conflictos inter e intraestatales que pueden llegar a ser conflictos violentos. Algunas de las actividades de prevención de conflictos pueden incluir el uso de buenos oficios del Secretario General de las Naciones Unidas (SGNU), un despliegue preventivo o medidas de fomento de confianza.

A continuación, el EP (*peacemaking*) incluye las medidas adoptadas en los conflictos que estén en curso y por lo general consiste en la acción diplomática para lograr que las partes en conflicto participen en un proceso de negociación y puedan alcanzar un acuerdo.

En tercera instancia, el MP (*peacekeeping*) está diseñado técnicamente para preservar la paz donde los conflictos han sido suspendidos y es posible ayudar a implementar los acuerdos alcanzados entre las partes involucradas. Las OMP han ido evolucionando a través de los años,

pasando de observadores militares (OM) que tenían como objetivo conseguir un alto el fuego y separación de fuerzas en los CAI, para incorporar un modelo complejo de muchos elementos donde participan militares, policiales y civiles que trabajan juntos para apoyar las bases de una paz duradera entre las partes.

Las de IP (*peace enforcement*): consisten en la aplicación, con la autorización del Consejo de Seguridad, de un conjunto de medidas coercitivas, que incluye el uso de la fuerza militar. Cada acción tiene autorización para restaurar la paz y la seguridad internacionales en situaciones en las que el CSNU ha determinado que existe una amenaza a la paz, quebrantamiento de la paz o actos de agresión. El CSNU tendrá la potestad para administrar y utilizar a las organizaciones u organismos regionales en pos del fortalecimiento de las autoridades en el área en cuestión.

Por último, la CP (*peacebuilding*) consiste en un conjunto de medidas para reducir el riesgo de reaparición o resurgimiento del conflicto a través del fortalecimiento de las capacidades del potencial nacional en todos sus componentes y niveles estratégicos, con la finalidad de conseguir el establecimiento de una paz duradera y sostenible, actuando directamente sobre las causas estructurales de los conflictos, abordándolos de manera integral e interagencial<sup>3</sup> (pp. 26-35).

## **Sección II**

### **Las Operaciones Multidimensionales de Paz**

#### **Origen de las Operaciones Multidimensionales de Paz**

Habiendo definido las diferentes formas en que pueden darse las OMP o bien, los diferentes instrumentos con que cuenta la ONU para la resolución de los conflictos, es posible introducirse en las llamadas OOMD y describir las circunstancias históricas que dieron lugar a su aparición.

---

<sup>3</sup> La interagencialidad consiste en la integración, coordinación y sincronización de todas las operaciones ejecutadas entre las diferentes agencias involucradas en la Misión, en la búsqueda de un objetivo en común.

En este sentido, cabe destacar que, a lo largo de la Guerra Fría, las OMP se vieron limitadas en lo que podían intentar, ya que cada superpotencia usaría su veto del CSNU si una OMP parecía dar alguna ventaja a su superpotencia rival. Sin embargo, con el final de la Guerra Fría, se convocó una Cumbre del CSNU el 31 de enero de 1992 en la que los miembros pidieron al nuevo SGNU, Boutros Boutros-Ghali de Egipto, que redactara un plan para futuras operaciones de la ONU para apoyar la paz.

Cinco meses después, presentó al CSNU el documento *Una Agenda para la Paz*. En el mismo, Boutros Boutros-Ghali (1992) recomendaba una serie de medidas para fortalecer y agilizar los procesos de EP y MP de las NU, y analizaba los papeles cambiantes de estas operaciones en el mundo moderno.

En consecuencia y debido a que el contexto estratégico para el MP de las NU cambió drásticamente, el CSNU comenzó a trabajar más activamente para promover la contención y resolución pacífica de los conflictos regionales.

Al mismo tiempo, el final de la Guerra Fría coincidió con una disminución general de la incidencia de conflictos en todo el mundo, donde los CANIs constituyen la gran mayoría de las guerras actuales.

Muchos de estos conflictos tienen lugar en los países menos desarrollados y más pobres del mundo, donde la capacidad del Estado puede ser débil y donde el beneficio económico puede motivar a los beligerantes, tanto como la ideología o resquemores del pasado.

Además, la evidencia ha demostrado que una gran proporción de todas las guerras civiles se deben a una recaída del conflicto, cuyos riesgos son particularmente altos en los primeros cinco a diez años posteriores al mismo.

Por su parte, la transformación del entorno internacional en estos años, dio lugar a una nueva generación de OMP, las multidimensionales, clasificadas anteriormente como de segunda generación o dentro de las de CP.

Estas operaciones generalmente se implementan en las peligrosas secuelas de un CANI violento y pueden emplear una combinación de capacidades militares, policiales y civiles para apoyar la implementación de un acuerdo de paz integral.

Algunas OOMD se han desplegado a raíz de una solicitud de las autoridades nacionales para apoyar la transición a un gobierno legítimo, en ausencia de un acuerdo de paz formal. En circunstancias excepcionales, el CSNU también ha autorizado OOMD para asumir temporalmente las funciones legislativas y administrativas del Estado, a fin de apoyar la transferencia de autoridad de una entidad soberana a otra, o hasta que se resuelvan por completo las cuestiones de soberanía (como en el caso de las administraciones de transición), o para ayudar al Estado a establecer estructuras administrativas que pueden no haber existido anteriormente.

Ahora bien, para poder darles un encuadramiento legal fueron necesarios dos hechos claves, primero el *Informe Brahimi* del año 2000 para sentar las bases de estas operaciones y luego, la publicación en el año 2008 del documento titulado *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*, también conocido como *Doctrina Capstone*, que fuera mencionado en la sección anterior.

Respecto al primer hito, el 7 de marzo de 2000, el SGNU, Kofi Annan, reunió a un grupo de alto nivel para que efectuara una profunda revisión de las actividades que realizan las Naciones Unidas, relacionadas con la seguridad y la paz.

El grupo consultor fue presidido por Lakhdar Brahimi, exministro de Relaciones Exteriores de Argelia y estuvo integrado por diez funcionarios con amplia experiencia en el área militar del MP y la CP, como así también en el desarrollo y la asistencia humanitaria. Después de cuatro meses de trabajo e investigación, se emitió un informe conocido como *Informe Brahimi*.

El *Informe Brahimi* (2000) señala que la principal falla de las OMP de la ONU ha sido su completa neutralidad frente a quienes violan acuerdos de armisticio en forma clara.

De tal modo, propone una profunda reestructuración de la forma en que se conciben y se ponen en marcha las operaciones, para lo cual es fundamental readecuar el Departamento de Operaciones de Paz de la ONU, el establecimiento de una unidad de información y análisis estratégico a disposición de todos los departamentos de las Naciones Unidas implicados en el tema de la paz y la seguridad; la creación en la sede de la ONU de un grupo de trabajo integrado para planificar, desde su inicio, cada una de las misiones de MP y lograr que el uso de la tecnología informática sea más sistemático.

Los expertos recomiendan que el CSNU, al momento de aprobar el despliegue de las misiones dicte mandatos suficientemente firmes para que las fuerzas comprometidas en la operación de la ONU no estén obligados a dejar la iniciativa a los agresores.

En definitiva, menciona que los mandatos deben autorizar a usar la fuerza, a tener tropas más numerosas, mejor equipadas y más costosas, pero también capaces de tener un efecto más disuasivo para dar cumplimiento a la misión (p. 47).

Ya sentadas las bases para la reestructuración de las OMP, ocho años más tarde surge la *Doctrina Capstone*, documento que contiene la clasificación oficial de las operaciones avallada por la ONU. En el mismo quedan asentadas percepciones bien definidas sobre lo que se entiende por cada una de las cinco misiones y que ya fueran abordadas.

Asimismo, establecía los nuevos principios y guías para llevar a cabo las OOMD. En él se explica que el MP es solamente una de las actividades que las NU y otros actores internacionales llevan a cabo en su trabajo por la paz y seguridad.

La *Doctrina Capstone* aporta una dirección para planificar, actuar y conducir el complejo desarrollo de las OMP contemporáneas. En ella se refleja la naturaleza multidimensional de las misiones, donde la dirección sobre el terreno es normalmente garantizada por una alta autoridad política de la ONU, siendo este documento (el *Capstone*) el apoyo y marco legal necesario para el personal civil, militar y policial, en su fase de preparación y acción sobre el terreno.

Esta doctrina reafirma que las OMP se crean por mandato del CSNU y que son parte de un esfuerzo mayor para construir una paz sostenible en las etapas de pos conflicto. Esto es importante porque reafirma que las OMP no se usan para establecer la paz, sino que ayudan a la transición.

También refuerza uno de los aspectos mencionados en el *Informe Brahimi*: que las FMP y los diferentes organismos deberían trabajar juntos y que sus esfuerzos deberían reforzarse mutuamente.

La Doctrina explica cómo este esfuerzo coordinado es diferente de las OMP tradicionales de la época de la Guerra Fría (primera generación), que se centró en observar el cese al fuego entre ejércitos y reafirma muchos de los puntos discutidos anteriormente sobre las diferencias entre los CAIs del pasado y los CANIs que son más comunes en la actualidad.

### **El Entorno de las Operaciones Multidimensionales de Paz**

Para comprender el entorno donde se desarrollan estas operaciones es preciso distinguir las cinco categorías establecidas por la ONU, a saber: DP, EP, MP, IP y CP, ya que las mismas, normalmente, no ocurren de forma lineal o secuencial y las fronteras entre las diversas actividades que realizan cada una de ellas se vuelven difusas, debido a la complejidad del contexto donde se desarrollan, como bien puede observarse en la Figura 1.

#### **Figura 1**

*Clasificación de las OMP y su relación con las etapas del conflicto*



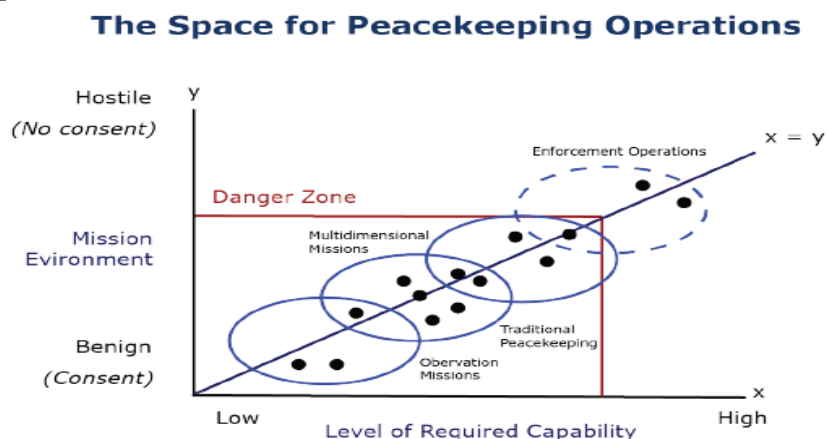
Nota. Adaptado de *Operaciones de Paz* (p. 7), por Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, PC-20-06.

A su vez, como podemos observar en la Figura 2, todas las operaciones militares intentan hacer coincidir el entorno con el nivel de capacidad requerido ( $x=y$ ). Sin embargo, dada la naturaleza ad hoc, multicultural y multinacional del MP de la ONU, además de las restricciones administrativas asociadas, existe un límite en el nivel de capacidad desplegable y el ritmo que puede alcanzar.

En tal sentido y siguiendo la gráfica, la línea roja vertical en la figura ilustra este límite. Al mismo tiempo, el MP de la ONU está impulsado por el principio fundamental del consentimiento y, por lo tanto, existe un límite en el eje y más allá del cual una OMP de la ONU no debe ir en términos de mantener la legitimidad y credibilidad de la Organización (ver la línea roja horizontal).

## Figura 2

*El espacio para las OMP (El entorno de las OMP)*



Nota. Adaptado de *Principles and Guidelines for UN Peacekeeping Operations* (p. 33), por ONU, 2008, Instituto para la Formación en Operaciones de Paz.

Estas dos líneas rojas sirven para definir el espacio en el que las OMP de la ONU tienen posibilidades de éxito. Las operaciones de la ONU fuera de este espacio no son MP o es probable que fracasen.

Un aspecto a tener en cuenta para el diseño de las OMP, es determinar qué mecanismo debe usarse para la paz y la seguridad fuera de este espacio. En el pasado se han desplegado acciones unilaterales, coaliciones de voluntarios u organizaciones regionales como la OTAN o



la Unión Africana (UA). El peligro radica cuando las organizaciones con poca capacidad se despliegan en entornos no consensuados y hostiles.

### **Las OOMD en la Doctrina de la ONU**

Este tipo de operaciones es abordado en dos publicaciones de la ONU, la mencionada *Doctrina Capstone* (2008) y en el *Manual de Desarme, Desmovilización y Reintegración: Principios de Intervención y Gestión en Operaciones de Mantenimiento de Paz* (en adelante *Manual de DDR*), publicado en el año 2008 por el Instituto para Formación en Operaciones de Paz (POTI).

Para citar el marco normativo de estas operaciones, nos referiremos al primer documento, ya que, en el segundo, se repiten los conceptos generales de este, mientras que, en el otro, se estudia el DDR específicamente, el cual será descrito en la siguiente sección.

Retomando con la *Doctrina Capstone*, podemos afirmar que aquí se exponen las funciones básicas, las áreas donde se desenvuelven y las actividades críticas que desarrollan estas OOMD.

En cuanto a sus funciones, podemos determinar las siguientes:

- Crear un entorno seguro y estable al mismo tiempo que se fortalece la capacidad del Estado para brindar seguridad, con pleno respeto por el estado de derecho y los DDHH;
- Facilitar el proceso político promoviendo el diálogo y la reconciliación y apoyando el establecimiento de instituciones de gobierno legítimas y eficaces;
- Proporcionar un marco para asegurar que todas las Naciones Unidas y otros actores internacionales prosigan sus actividades a nivel nacional de manera coherente y coordinada.

A su vez y gracias a lo demostrado por la experiencia, expresa que el logro de una paz sostenible requiere avances en al menos cuatro áreas críticas:

- Restablecer la capacidad del Estado para brindar seguridad y mantener el orden público;
- Fortalecimiento del estado de derecho y el respeto de los DDHH;
- Apoyar el surgimiento de instituciones políticas legítimas y procesos participativos;
- Promover la recuperación y el desarrollo social y económico, incluido el retorno seguro o el reasentamiento de los desplazados internos y los refugiados desarraigados por los conflictos.

Por último, expone que las OOMD, por lo general, carecen de la financiación de programas y los conocimientos técnicos necesarios para ejecutar de manera integral programas eficaces de CP. Sin embargo, el CSNU a menudo les ordena que desempeñen un papel catalizador en las siguientes actividades críticas de la CP:

- DDR de combatientes.
- Acción contra las minas.
- La reforma del sector de la seguridad (SSR) y otras actividades relacionadas con el estado de derecho.
- Protección y promoción de los DDHH.
- Asistencia electoral.
- Apoyo al restablecimiento y ampliación de la autoridad del Estado.

En líneas generales, si bien el despliegue de una OOMD puede ayudar a detener la violencia a corto plazo, es poco probable que resulte en una paz sostenible a menos que vaya acompañada de programas diseñados para prevenir la recurrencia del conflicto.

### Sección III

#### **El DDR en las Publicaciones de la ONU y Nacionales-Su Entorno, Lineamientos y Objetivos**

Normalmente el entorno del post conflicto es donde se llevan a cabo las operaciones de DDR. A su vez, este entorno, está caracterizado por una alta inseguridad y debilidad del estado de derecho (ausencia de garantía de la ley), como así también por economías débiles y falta de servicios públicos básicos, conllevando a problemas de cohesión social importantes.

En tal sentido, POTI (2008) en el *Manual de DDR*, considera que todo planeamiento y programación de DDR debe ser realizado y diseñado para combatir estas características particulares y sobre los diferentes contextos del país o región donde deban ser implementados.

Aun así, en muchas situaciones de post conflicto, suele suceder que las partes que han acordado un cese al fuego o acuerdo de paz, no logran alcanzar resultados duraderos, sea porque no confían en el otro o no tienen la capacidad de diseñar, planificar e implementar un DDR.

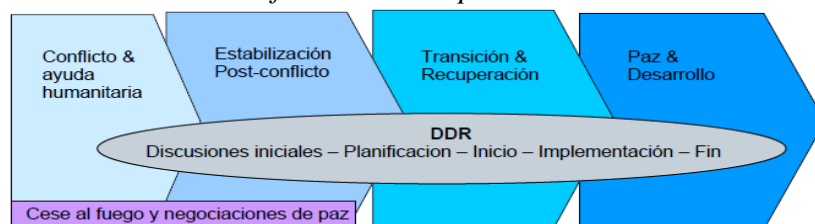
Es por eso, que aparece un tercer actor como la ONU, convocada a menudo para actuar como negociador del acuerdo de paz y proporcionar asistencia para la planificación de los procesos de consolidación de paz como los de DDR (p. 4).

No obstante, el DDR es solo uno de los instrumentos de recuperación post conflicto con que cuenta la ONU. Siendo un proceso que colabora en la promoción de la seguridad y el desarrollo, incluyendo entre sus planes programas de recuperación socioeconómicos, reformas al sector de seguridad y programas para restablecer y fortalecer el orden público.

En consecuencia, continúa afirmando que el DDR contribuye a la estabilidad política como parte de la transición del conflicto hacia la paz. Generalmente los programas de DDR se producen en fases durante la continuación del conflicto hacia el cese al fuego, así como desde la firma de un acuerdo de paz hasta la estabilización post conflicto, transición y recuperación y finalmente hacia la paz y el desarrollo (p. 23), tal como podemos apreciar en la Figura 3.

### Figura 3

*La transición del conflicto hacia la paz.*



Nota. Adaptado de *Manual de DDR* (p. 24), por ONU, 2008, POTI.

El desarme y la desmovilización, seguida por una reintegración a largo plazo de los ex combatientes a la vida civil, ayudar a lidiar con los problemas de seguridad post conflicto mediante el suministro de maneras alternativas de ganarse la vida (ocupación) para los excombatientes y redes de apoyo militar de las cuales dependían durante el conflicto.

De todos modos, el DDR no siempre puede resolver el conflicto o prevenir la violencia. Sin embargo, puede ayudar a establecer un entorno seguro para que otros elementos de estrategia de CP puedan proceder, incluyendo la gestión de armamento, reformas al sector de seguridad (SSR), elecciones y reformas al orden público.

En tal sentido, el objetivo del proceso de DDR es contribuir a la seguridad y estabilidad en situaciones de post conflicto para que pueda iniciarse la recuperación y el desarrollo. El DDR de excombatientes es un proceso complejo, con dimensiones políticas, militares, de seguridad, humanitarias y socioeconómicas. Esta visión de DDR tiene varias implicaciones políticas y operativas importantes, entre las cuales se destacan:

- Planeamiento coordinado como parte de los otros grandes esfuerzos políticos y de reconstrucción que se llevan a cabo al mismo tiempo.
- Apoyo de los programas de DDR a los procesos de conversión de los combatientes en ciudadanos productivos, vinculados con procesos más amplios de reconstrucción nacional y desarrollo.

- La prevención, para evitar que se vuelva a los conflictos violentos. Por ello, los programas de DDR deberían alentar la confianza y seguridad, así como tratar de lidiar con las causas de origen del conflicto.
- La flexibilidad en el diseño de los programas DDR, para adaptarlos a las necesidades especiales de un país (y región) en particular. Ya que, dependiendo de las circunstancias, no todos sus aspectos deben ser empleados en una situación en particular y pueden no ser llevados a cabo en el mismo orden durante cada operación.

### **Las Fases del DDR**

A su vez, el POTI (2008) también define a las diferentes fases que puede contener un programa de DDR, entre las cuales podemos encontrar las siguientes:

#### ***Desarme***

“Es la recolección, documentación, control y destino final de las armas pequeñas, municiones, explosivos y armas ligeras y pesadas de los combatientes, y a menudo también de la población civil” (p. 7). Esta etapa es el inicio del Proceso y se realiza previo a la Desmovilización.

#### ***Desmovilización***

“Es el descargo formal y controlado de los combatientes activos de las fuerzas u otros grupos armados, desde el procesamiento de combatientes individuales en centros temporales hasta la concentración de tropas en los campamentos designados para tal propósito. También abarca la reinserción” (p. 7).

Es a partir de esta etapa en que los excombatientes hacen su transición a la vida civil. La misma termina una vez que es reconocida formalmente su baja del servicio militar o del grupo armado al cual pertenecía. Asimismo, no hay un tiempo estipulado de duración, el cual puede ser corto o extenderse, en campos establecidos a tal fin.

### ***Reinserción***

“Es la asistencia ofrecida a los excombatientes durante la desmovilización, pero antes de un proceso de reintegración más largo. Puede incluir subsidios transitorios de seguridad, alimentación, vestimenta, vivienda, servicios médicos, educación a corto plazo, formación, empleo y herramientas” (p. 7).

### ***Reintegración***

“Es el proceso mediante el cual los excombatientes adquieren estatus civil y obtienen un empleo e ingreso sostenibles. La reintegración es esencialmente un proceso económico y social con un cronograma de tiempo abierto, llevándose a cabo principalmente en comunidades a nivel local” (p. 7).

### **Situaciones Donde debe Emplearse el DDR**

Habiendo descrito el entorno, los lineamientos y objetivos principales de los programas DDR, podemos agregar que, en general, existen tres situaciones en las que pueden emplearse estos instrumentos:

- La reducción de ejércitos estatales o fuerzas armadas: los gobiernos podrán solicitar asistencia para reducir o reestructurar sus ejércitos profesionales organizados, estructurados y entrenados, así como para apoyar la infraestructura institucional (salarios, beneficios, servicios básicos, etc.).
- El desbande de grupos armados y milicias: el DDR puede también ser implementado donde existen grandes números de grupos armados o milicias bajo pobre comando y control, sin ninguna organización o estructura formal, que recluta personas sin capacidad (a menudo jóvenes desempleados, niños y mujeres asociadas con las fuerzas armadas o grupos) a los cuales se les ha dado poco o nada de formación militar.
- DDR en apoyo a la imposición de la ley: puede ser diseñado para apoyar la imposición de la ley y el (re)establecimiento de una legislación que controle las armas en una situación de conflicto social generalizada (como ser, conflicto étnico).

## **Categorías de Personas a Considerar – Participantes y Beneficiarios**

Dentro de este marco, es necesario identificar las diferentes categorías de personas a ser consideradas en los programas de DDR, entre las que podemos encontrar cinco, a saber:

- Combatientes masculinos y femeninos adultos.
- Niños asociados con fuerzas armadas y grupos.
- Aquellos que trabajan en roles no combatientes (incluyendo mujeres).
- Excombatientes con discapacidad y enfermedades crónicas.
- Dependientes.

De un mismo modo, existen seis grupos de individuos que deben ser considerados cuando se planifican y diseñan los programas de DDR, como participantes<sup>4</sup> y beneficiarios<sup>5</sup>:

- Miembros de fuerzas y grupos armados: la mayoría de los participantes en programas de DDR están generalmente compuestos por miembros de fuerzas o grupos armados que sirvieron en combates y/o roles de apoyo.
- Raptados: Dichas personas son forzadas a participar en los combates y roles de apoyo, y están generalmente expuestos a violencia extrema y de larga duración.
- Dependientes: los dependientes son civiles que dependen de los combatientes para su manutención. Como son civiles, no participan directamente en el desarme y proceso de desmovilización, pero deberán realizarse esfuerzos para ampliar la asistencia de reintegración a todos los dependientes.
- Retornantes civiles: excombatientes, que se hayan desmovilizados por sí mismos, se encuentren entre los refugiados y la población retornante.

---

<sup>4</sup> Participantes: Todas las personas que recibirán asistencia directa mediante el proceso de DDR, incluyendo combatientes masculinos y femeninos, los asociados a las fuerzas y grupos armados, incluyendo mujeres y niños, los discapacitados y enfermos crónicos, dependientes y otros identificados durante las negociaciones del marco político y planificación de un proceso de DDR apoyado por la ONU. (POTI, 2008, p. 39).

<sup>5</sup> Beneficiarios: Tanto individuos como grupos que reciben beneficios indirectos mediante operaciones o programas de DDR apoyados por la ONU. Son comunidades en las que los participantes de los programas de DDR se reubican y donde las organizaciones de la sociedad civil que tienen poderes y están capacitadas, hacen negocios donde trabajan los excombatientes como parte de un programa de DDR, etc. (POTI, 2008, p. 39).

- Comunidades: se benefician de los programas establecidos para mejorar la capacidad de las comunidades al recibir excombatientes y sus familias, como así también debido a la estabilidad que brindan los programas.
- Grupos especiales: Debe prestarse consideración especial a las mujeres, niños, juventud y combatientes discapacitados.

### Composición y Estructura de los Programas de DDR

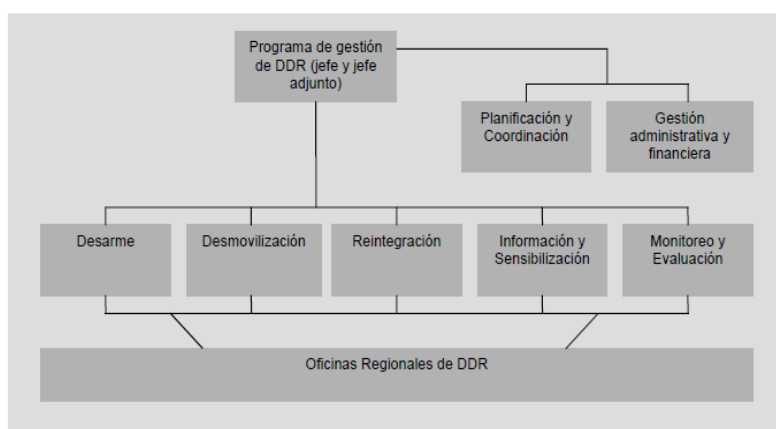
Hasta aquí, se ha ido describiendo el contexto de empleo, lo estipulado en la doctrina y los objetivos principales de un DDR, como así también, hacia quiénes va dirigido y cómo se agrupan sus participantes y beneficiarios.

Es por ello que, para referirnos a la estructura organizacional de estas operaciones, es necesario conocer los elementos que integran dichos programas y describir sus tareas principales.

En primer término, es importante destacar que la ONU, a través del POTI, estipula un modelo organizacional estándar (Funciones integradas), como se puede apreciar en la Figura 4. Sin embargo, también recomienda un diseño flexible adaptado a las circunstancias, para lo cual, la experiencia y la correcta apreciación de situación, serán los factores determinantes para el éxito de la concepción y el planeamiento.

### Figura 4

*Tipo organizacional estándar para Programas de DDR*



Nota. Adaptado de *Manual de DDR* (p. 238), por ONU, 2008, POTI.



A su vez, recomienda que la implementación de los programas de DDR pueden ser mejorados a través del establecimiento de equipos integrados de DDR, compuestos solamente por personal del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de Paz de la ONU (DPKO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y otras agencias, fondos y programas de la ONU.

Estos equipos integrados están organizados bajo una unidad integrada. Sin embargo, la integración, especialmente a nivel de país, aun está limitada por obstáculos administrativos, gerenciales, presupuestarios y operativos. Los departamentos, agencias, fondos y programas de la ONU deben crear una cultura organizativa que acepte programas y unidades integradas de DDR.

El objetivo de establecer una unidad integrada de DDR es garantizar la planificación y coordinación conjunta para lograr una implementación efectiva y eficiente. La unidad integrada de DDR también emplea las destrezas y experiencias particulares de diferentes agencias, fondos y programas de la ONU, para garantizar la flexibilidad y receptividad dentro del programa de DDR.

Por último, dentro de esta estructura y de las unidades integradas, podrán estar los diferentes elementos, compuestos por:

- Componente Militar (Unidades establecidas o contingentes, Observadores Militares y Oficiales de Estado Mayor).
- Componente Policial.
- Componente Civil (Componente de expertos y de apoyo).
- Elementos de Cooperación y Coordinación entre Componente Militar y el Componente Civil del DDR.

- Además, podrán incluirse cualquiera de los siguientes actores relevantes: Partes Políticas, Gobiernos, FFAA y Fuerzas de Seguridad, Grupos armados signatarios, Organizaciones y Agencias no Gubernamentales y Medios de Comunicación.

### **El DDR en la Doctrina Nacional**

Hasta aquí, hemos descripto de manera sucinta los aspectos más destacados de las publicaciones oficiales de la ONU, las cuales son la base doctrinaria empleada en nuestras FFAA y que utiliza, de manera centralizada a Nivel Conjunto, el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ).

En tal sentido, nos encontramos con dos publicaciones actuales que abordan la temática, el reglamento *Operaciones de Mantenimiento de Paz* (2019) y el de *Conducción para las Fuerzas Terrestres* (2015), siendo uno en el ámbito Conjunto y otro en el Específico respectivamente.

En cuanto a la doctrina conjunta, transcribe los lineamientos generales de las OMP expuestos en las publicaciones de la ONU y clasifica a las mismas al igual que lo hace la *Doctrina Capstone*, ubicando a las operaciones de DDR dentro de las de CP, en sintonía con lo expuesto anteriormente.

En lo referido a las posibles organizaciones o estructuras, solo hace mención a los despliegues individuales y los de contingentes, detallando sus etapas y procesos. Sin embargo, no desarrolla ningún tipo organizacional o estructura marco para dar cumplimiento a las diferentes actividades y tareas impuestas.

Finalmente, no hace más que mencionar la existencia y clasificación (dentro de las de CP) de los programas de DDR, asumiendo tácitamente que se deberá regir por lo estipulado en las publicaciones de la ONU.

Por su parte, el Ejército Argentino (2015) expone en su reglamento *Conducción para las Fuerzas Terrestres*, al clasificar las operaciones militares en que puede intervenir el Instrumento Militar Terrestre, dos tipos de operaciones básicas. Entre ellas, las subsidiarias y dentro de estas, a las Operaciones Militares de Paz.

Dentro de este marco y como se ha mencionado en los antecedentes del tema, si bien reconoce la evolución de las OMP tradicionales a otras de carácter multidimensional y complejas, sostiene que las operaciones de paz en las que podrá participar el Ejército Argentino sólo admiten las categorías de OMP y las de IP, no considerando a las etapas de post conflicto y de CP, espectro donde se hallan las OOMD, particularmente las de DDR. En consecuencia, al no considerarlas, tampoco se hace mención a su existencia.

### **Conclusiones del Capítulo 1**

En este primer capítulo hemos definido, sintéticamente, a las OMP como el instrumento más efectivo con que cuenta la ONU para cumplir con los propósitos insertos en la Carta de las NU y que son realizadas por fuerzas internacionales bajo el mandato de ellas.

Asimismo, a lo largo de las distintas definiciones retomadas en este apartado, es posible afirmar que las OMP son flexibles, pragmáticas y siguen diferentes configuraciones, dependiendo los lineamientos de los mandatos que las sustentan.

Otro aspecto importante a destacar es que, en lo posible, deberán realizarse luego de un cese de hostilidades y normalmente, las mismas son creadas por el CSNU, aunque a veces pueden estar a cargo de otros organismos, como la OTAN, UA, OSCE, etc.

Además, se debe tener siempre presente que el objetivo final de toda OMP es regular y controlar cualquier tipo de conflicto que amenace la paz y la seguridad internacional.

En el caso de la clasificación por generaciones, ésta muestra un panorama histórico más amplio sobre la evolución de las acciones en las que han participado los países contribuyentes a lo largo de la historia de las OMPs, pero no especifica líneas de acción a seguir.

De la clasificación anterior se puede afirmar que las operaciones que se realizan en conflictos que se desarrollan entre Estados corresponderían a la primera generación; mientras que, aquellas que operan en conflictos intraestatales podrían entrar en la segunda generación.

En ese entorno es donde se ubican las OOMD que, por lo general, serán ejecutadas en ambientes de posconflicto y en CANIs.

En otro orden de ideas, la *Doctrina Capstone* propone cinco categorías, relacionadas al entorno operativo y a la situación del conflicto, donde se advierten las coincidencias de características multidimensionales entre las OMP de CP y las de segunda generación expuestas por Campos Tarrisse da Fontoura.

En tal sentido, creemos conveniente emplear un híbrido en la clasificación de las mismas, utilizando los términos primera (tradicionales) y segunda (multidimensionales), combi-nándolos a los entornos de las cinco categorías expresadas por la *Doctrina Capstone*.

También es importante destacar que en estas OMP debe primar el concepto de interagen-cialidad entre los diferentes componentes para dar cumplimiento a la misión (mandato) de la manera más eficiente posible.

Respecto al cuerpo doctrinario o fundamento de las OOMD, las mismas son desarrolla-das por la mencionada *Doctrina Capstone* y por el *Manual de DDR*, los que dan los lineamien-tos generales sobre los objetivos, finalidades y actividades o tareas que se realizan en este tipo de operaciones, entre las que encontramos al DDR.

De esta forma, las operaciones de DDR se encuentran desarrolladas en detalle en el manual antes mencionado, donde propone las tareas a ejecutar, las unidades en que podrá orga-nizarse un componente de DDR y un tipo organizacional estándar, caracterizado por su agru-pamiento funcional, el cual será integrado, normalmente, por personal de la ONU, aunque en el DDR participen los actores enfrentados y las distintas ONG.

Se puede señalar que en lo referido a la composición de los programas de DDR, se ve materializado el concepto antes mencionado de interagencialidad, al reconocer la importancia en todos los procesos de los diferentes elementos, como ser el Militar, Policial, Civil, CIMIC y demás ONG y partes políticas.

Paralelamente, al describir la doctrina nacional referida al DDR, nos encontramos que sólo hay dos publicaciones, en las cuales se replica resumidamente la clasificación de las OMP y sus características principales.

Sin embargo, a nivel conjunto, adolece de proponer modelos organizacionales, estructuras o tareas particulares y en lo que respecta al nivel específico, ni siquiera menciona las operaciones de DDR, marcando un claro vacío doctrinario referido al posible empleo de elementos de las fuerzas terrestres, como fue el caso de la UNMC.

De esta manera quedan descriptas las publicaciones vigentes relacionadas a las OMP y OMD, particularmente a las operaciones de DDR, identificando sus características distintivas y los elementos más importantes a tener en cuenta para el diseño de los programas, como así también, se vislumbra la imperiosa necesidad de actualización de la doctrina nacional, pilar fundamental para la formación de los integrantes de las FFAA argentinas.

## Capítulo II

### La Estructuración de las Organizaciones

#### Propósito del Capítulo

Luego de haber descripto los aspectos más relevantes de las OMP, y que, de manera determinante influirán en el desarrollo de la investigación, es conveniente complementar lo expuesto con una breve explicación de la teoría aplicada sobre cómo funciona una organización, para relacionar los conceptos vistos y poder identificar estructuras y elementos subyacentes que nos permitan definir los tipos organizacionales existentes.

De tal modo, el cumplimiento de dicho objetivo, nos allanará el camino en la búsqueda de un diseño organizacional flexible, acorde a las circunstancias de los programas de DDR.

De este modo y como expresara Mintzberg (1984) en su libro *La estructuración de las organizaciones*, divide el análisis en cuatro puntos: los fundamentos de cómo funciona la organización; los parámetros de diseño; los factores de contingencia; y las configuraciones estructurales (tipos organizacionales).

#### Sección I

##### ¿Cómo Funciona la Organización?

En principio, como sostiene Mintzberg (1984), toda actividad organizada tiene dos aspectos, la división del trabajo en tareas a ejecutar y la coordinación de las mismas. A su vez, nos indica que una estructura organizacional puede definirse como un conjunto de formas en que se divide el trabajo, obteniendo luego la coordinación de las mismas.

Así, dentro de estos fundamentos de funcionamiento, encontramos los mecanismos de coordinación, las partes componentes y los sistemas de flujos.

#### Los Mecanismos de Coordinación

Son los elementos básicos de una estructura, siendo los que mantienen la cohesión de las partes. Así, como se observa en la Figura 5, podemos identificar los siguientes seis:

### ***Adaptación Mutua***

A través de la comunicación informal. Dada en las organizaciones más sencillas y en las más complejas (organizaciones operando al borde o en el caos), siendo particularmente propia de entornos dinámicos y complejos.

### ***Supervisión Directa***

Al responsabilizarse a una persona del trabajo de los demás. Se da a medida que la organización supera su estado más sencillo. Es propia de los entornos dinámicos y simples.

### ***Estandarización de los Procesos de Trabajo***

A través del Programa de Trabajo, especificando Programa o Contenido. Empleado normalmente antes de la ejecución. Es específico, determinando un procedimiento o programa, siendo el seleccionado por analistas. Este mecanismo es acorde a entornos simples y estables.

### ***Estandarización de Resultados***

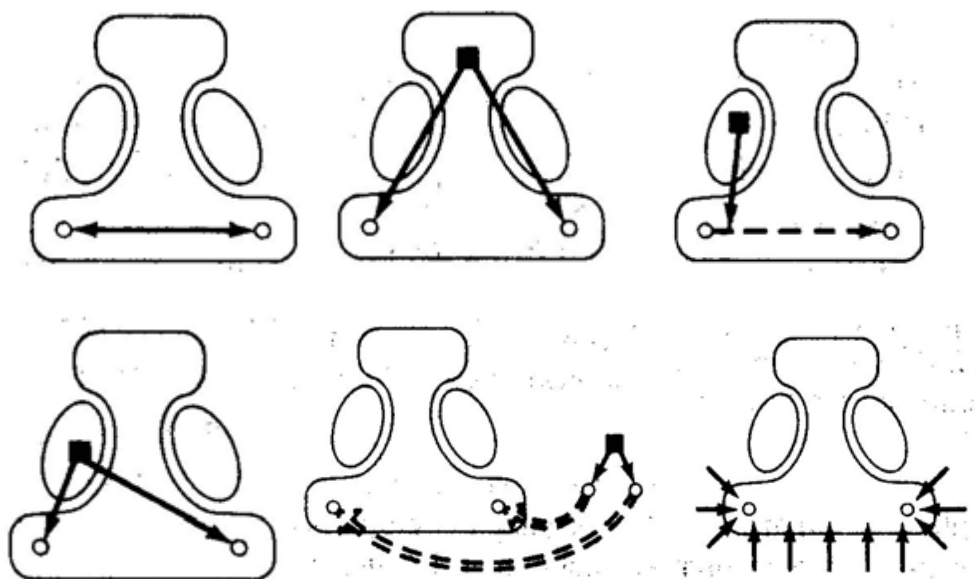
Se da especificando el resultado (perfil) requerido para realizar el trabajo. En la misma sintonía, se caracteriza por la especificación de los resultados; normalmente se aplica de forma indirecta fuera de la organización y en entornos complejos.

### ***Estandarización de Habilidades***

Se da especificando el tipo de preparación requerido para realizar el trabajo, estando el proceso de trabajo a cargo del operador. Normalmente habrá delegación de autoridad y de responsabilidad. Ideal para entornos estables y complejos.

### ***Estandarización de Valores o Normas***

Se logra a partir de que los trabajadores compartan creencias comunes, caracterizado por reglas que afectan el trabajo y son para toda la Organización, estableciendo un conjunto de doctrinas.

**Figura 5***Mecanismos de Coordinación*

Nota. De izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, corresponden a: Adaptación Mutua, Supervisión Directa, Estandarización de los Procesos de Trabajo, Estandarización de Resultados, Estandarización de Habilidades y Estandarización de Valores/Normas. Adaptado de *La Estructuración de las Organizaciones* (p. 28), por Mintzberg, H., 1984, Ariel.

**Las Partes Componentes de una Organización**

Las organizaciones se distinguen por estar compuestas por seis partes, como se muestra en la Figura 6 y se describe a continuación.

***Ápice Estratégico (AE)***

Es la cabeza de la organización y abarca las tareas necesarias para que la misma cumpla efectivamente con su Misión y que satisfaga los intereses de las personas. Es el principal responsable en proveer recursos y procesar información.

Sus funciones son: efectuar la supervisión de los otros grupos; proporcionar enlace entre los agentes externos e internos de la organización (gestión del entorno); desarrollar la estrategia organizacional (visión estratégica).

Emplea la adaptación mutua como mecanismo de coordinación principal y se caracteriza por tres tipos de relaciones:



- Interpersonales (representar, liderar, enlazar, motivar y formar equipos).
- Informativos (procesar, difundir y unificar).
- Decisionales (emprender, resolver, asignar y negociar).

### ***Línea Media (LM)***

Son quienes realizan su tarea entre el AE y el Núcleo de Operaciones. Tratan de entender las Líneas Estratégicas, implantarlas e implementarlas, manteniendo la relación con superiores jerárquicos y con subalternos; efectúan la coordinación horizontal y con los apoyos; con capacidad de evaluar, resumir y transmitir, ejerciendo supervisión directa con autoridad formal.

### ***Núcleo de Operaciones (NO)***

Son los operarios que hacen las funciones básicas, relacionados directamente con la transformación de insumos, donde se materializa el producto. Aseguran los *Inputs*<sup>6</sup> para producción (material, personal, equipos, etc); los transforman en *Outputs*<sup>7</sup>; los distribuyen (lograr Efectos); efectúan el apoyo Directo a las Funciones de Input. Se caracteriza por el ajuste mutuo y la trazabilidad de todas las estandarizaciones.

### ***Tecnoestructura (TE)***

Son los analistas que estudian la adaptación y el control, la estandarización y la normalización de la actividad de cada organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de las mismas, siendo el soporte técnico en la ayuda para que la organización pueda adaptarse al Entorno.

### ***Staff de Apoyo (SA)***

Son las unidades especializadas en proporcionar ayuda fuera del Flujo de Operaciones. Se materializa en los servicios internos indirectos. Caracterizado por la estandarización de habilidades.

---

<sup>6</sup> Inputs: Es cualquier recurso que se necesite para el proyecto o producto; como dinero, tiempo estimado, recursos, personas, esfuerzos, planes, documentos... preparados para ese proyecto o producto concreto.

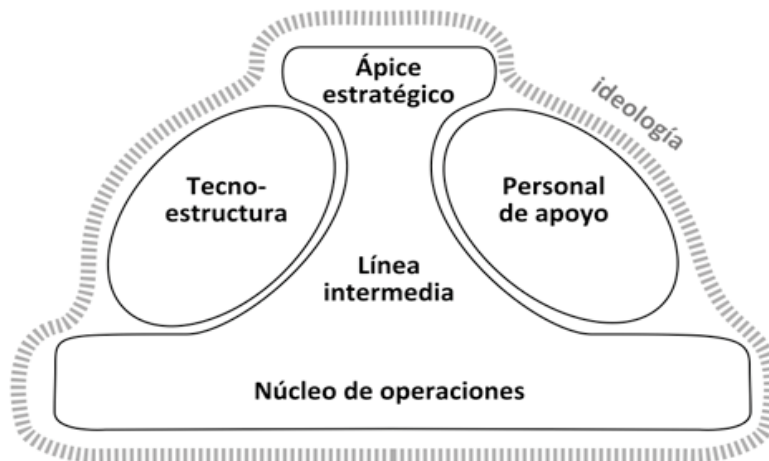
<sup>7</sup> Outputs: Todas aquellas características, producto o servicio resultado de la producción de una empresa u organización.

### ***Cultura Organizacional (Ideología)***

Distingue a la Organización del resto e infunde vida al esqueleto de su estructura, siendo materializada por la estandarización de normas o valores.

### **Figura 6**

*Partes de la Organización*



Nota. Adaptado de *La Estructuración de las Organizaciones* (p. 45), por Mintzberg, H., 1984, Ariel.

## **Sección II**

### **Los Factores de Contingencia**

Aquí solo se abordarán los aspectos referidos al entorno, entendiendo que el contexto en que se desenvolverá una misión, constituye la parte más importante de dichos factores.

### **Entorno**

Se refiere a las diversas características del contexto (ambiente operacional), pudiendo tener las siguientes dimensiones:

- Estabilidad: estable o dinámico.
- Complejidad: complejo o simple.
- Diversidad de mercados: integrado o diversificado.
- Hostilidad: munificente u hostil.

En tal sentido y relacionando el entorno con los demás parámetros, podemos encontrar cuatro estructuras básicas, como se observa en la Figura 7.

**Figura 7**

*Las Estructuras y su Entorno*

<i>Entornos</i>	<i>Estable</i>	<i>Dinámico</i>	
<i>Complejo</i>	Descentralizada Burocrática (normalización de las habilidades) <b>Organización profesional</b>	Descentralizada Orgánica (adaptación mutua) <b>Organización innovadora</b>	Hostilidad
<i>Simple</i>	Centralizada Burocrática (normalización de los procesos de trabajo) <b>Organización maquinal</b>	Centralizada Orgánica (supervisión directa) <b>Organización empresarial</b>	Diversificación

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones eficientes* (pp. 121-122), por Mintzberg, H., 1983, El Ateneo.

### Sección III

#### Las Configuraciones Estructurales

A partir de todos los elementos descritos anteriormente se puede estructurar un conjunto de configuraciones naturales, las que, de acuerdo a las Tablas 1 a 4, podrán verse con caracteres diferenciadores entre una y otra.

Estas configuraciones serán:

- Estructura Simple (organización empresarial).
- Burocracia Mecánica (organización maquinal).
- Burocracia Profesional (organización profesional).
- Estructura Divisional (organización divisional).
- Adhocracia (organización innovadora).

**Tabla 1***Características de las Configuraciones Estructurales 1*

	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Estructura divisional	Adhocracia
<b>Mecanismo coordinador clave</b>	Supervisión directa	Estandarización del trabajo	Estandarización de habilidades	Estandarización de productos	Ajuste mutuo
<b>Parte clave de la organización</b>	Cumbre estratégica	Tecnoestructura	Núcleo operativo	Línea media	Staff de apoyo
<b>Especialización de tarea</b>	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Alguna especialización (entre divisiones y oficina central)	Mucha especialización horizontal
<b>Capacitación y adoctrinamiento</b>	Poca	Poca	Mucha	Alguna	Mucha
<b>Formalización de comportamiento</b>	Poca, orgánica	Mucha, burocrática	Poca, burocrática	Mucha (en las divisiones)	Poca, orgánica
<b>Agrupamiento</b>	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	De mercado	Funcional y de mercado
<b>Tamaño</b>	Grande	Grande en la base, pequeña en el resto	Grande en la base, pequeña en el resto	Grande (arriba)	Toda pequeña
<b>Sistema de planeamiento y control</b>	Poco	Planeamiento de la acción	Poco	Mucho control de desempeño	Planeamiento de acción limitado

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones eficientes* (pp. 230-231), por Mintzberg, H., 1983, El Ateneo.

**Tabla 2***Características de las Configuraciones Estructurales 2*

	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Estructura divisional	Adhocracia
<b>Dispositivos de enlace</b>	Pocos	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos en todos lados
<b>Descentralización</b>	Centralización	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva
<b>Cumbre estratégica</b>	Todo el trabajo administrativo	Coordinación de funciones, resolución de conflictos	Enlace exterior, resolución de conflictos	Control de desempeño	Enlace exterior, resolución conflictos, control proyectos
<b>Núcleo operativo</b>	Trabajo informal	Trabajo de rutina, formalizado	Trabajo estandarizado con mucha autonomía individual	Tendencia a formalizar	Truncado (afuera) o fusionado a la administración
<b>Línea media</b>	Insignificante	Elaborada y diferenciada, resolución conflictos	Controlada por profesionales, mucho ajuste mutuo	Formalización de la estrategia divisional	Extensa pero difusa, involucrada en trabajo de proyecto
<b>Tecnoestructura</b>	Ninguna	Para formalizar trabajo	Poca	Elaborada en oficina central para control de desempeño	Pequeña y difusa

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones eficientes* (pp. 230-231), por Mintzberg, H., 1983, El Ateneo.

**Tabla 3***Características de las Configuraciones Estructurales 3*

	<b>Estructura simple</b>	<b>Burocracia mecánica</b>	<b>Burocracia profesional</b>	<b>Estructura divisional</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Staff de apoyo</b>	Pequeño	Elaborado para reducir incertidumbre	Para apoyo de profesionales	Dividido entre oficina central y divisiones	Altamente elaborado pero difuso en el medio por el trabajo en proyecto
<b>Flujo de autoridad</b>	Significativo desde arriba	Significativo en todos lados	Insignificante, excepto en el staff de apoyo	Significativo en todos lados	Insignificante
<b>Flujo de comunicación informal</b>	Significativo	Desalentado	Significativo en la administración	Alguno entre oficina central y divisiones	Significativo en todos lados
<b>Constelaciones de trabajo</b>	Ninguna	Insignificantes, especialmente en niveles inferiores	Algunas en administración	Insignificantes	Significativas en todos lados
<b>Flujo de decisión</b>	De arriba a abajo	De arriba a abajo	De abajo a arriba	Diferenciado entre oficina central y divisiones	Mixto en todos los niveles
<b>Edad y tamaño</b>	Joven y pequeña (primera etapa)	Vieja y grande (segunda etapa)	Varia	Vieja y muy grande (tercera etapa)	Tipicamente joven

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones eficientes* (pp. 230-231), por Mintzberg, H., 1983, El Ateneo.

**Tabla 4***Características de las Configuraciones Estructurales 4*

	<b>Estructura simple</b>	<b>Burocracia mecánica</b>	<b>Burocracia profesional</b>	<b>Estructura divisional</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Sistema técnico</b>	Simple, no regulador	Regulador pero no automatizado ni sofisticado	No regulador o sofisticado	Divisible	Muy sofisticado, a menudo automatizado, no regulado
<b>Ambiente</b>	Simple y dinámico, a veces hostil	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable	Complejo y dinámico
<b>Poder</b>	Control del jefe o dueño	Control tecnocrático y a veces externo	Control de operador profesional	Control de línea media	Control experto

Nota. Adaptado de *Diseño de Organizaciones eficientes* (pp. 230-231), por Mintzberg, H., 1983, El Ateneo.

Sin embargo, cabe destacar que es poco probable que en la realidad se presenten las estructuras tal como se ven, por el contrario, normalmente se deberán analizar todos los factores componentes de las mismas para poder determinar el tipo organizacional en cuestión, ya sea puro o un híbrido de alguno de estos.

## Conclusiones del Capítulo II

Para cerrar este capítulo e incorporar lo expuesto en la última sección, referido al funcionamiento de una organización, podemos concluir que, si bien la ONU propone un modelo genérico para emplear en la ejecución de los programas DDR, la composición y estructuración de los mismos deben caracterizarse por la flexibilidad y la adaptación al entorno, materializado en la naturaleza del conflicto y el ambiente operacional particular donde se desarrollará.

Asimismo, se observa que a nivel nacional (doctrina) no existe ningún tipo organizacional modelo que sea de aplicación, incluso, el expuesto por la *Doctrina Capstone*.

En cuanto a las publicaciones de la ONU (ver Figura 4), se puede identificar claramente que las unidades integradas que se mencionan, sólo están compuestas por personal de NU, identificándose claramente el ápice estratégico (Jefe y Jefe Adjunto DDR), una tecnoestructura (Planificación y Gestión Administrativa), una línea media (Desarme, Desmovilización, Reintegración, Información y Monitoreo) y un núcleo de operaciones (oficinas regionales); no contando claramente con un staff de apoyo, el cual, lógicamente, se materializa fuera de la organización (organigrama).

Además, se puede observar una estructura divisional, caracterizada por las habilidades específicas de cada unidad (fases del DDR), combinando una alta especialización y normalización de los procesos de trabajo, lo que hace que predominen los aspectos burocráticos de tipo profesional.

Por otra parte y debido a esta estructura, se observa necesaria una estandarización de los resultados a obtener, siendo claves, la línea media y el núcleo operativo. A su vez, requiere de mucha capacitación previa y especialización horizontal por parte de los integrantes de NU.

De la misma forma, se aprecia un agrupamiento de unidades funcional y de mercado, siendo su tamaño grande en la base (sedes regionales) y pequeño en el resto, aspectos que influyen en el sistema de flujos y el planeamiento y control, caracterizados por el control de

desempeño y la importancia de la comunicación informal entre las divisiones y la oficina central.

Finalmente, y con todo lo analizado y descrito anteriormente, se infiere que la *Doctrina Capstone* propone un híbrido de Burocracia Profesional Divisionalizada, el cual será el punto de partida para determinar alternativas posibles en pos de alcanzar los resultados más eficientes en la ejecución de las operaciones de DDR.

## Capítulo III

### La Implementación de las Principales Operaciones de DDR: Lecciones Aprendidas

#### Propósito del Capítulo

En este tercer capítulo, se analizarán las principales operaciones de DDR implementadas en el marco de la ONU en CANIs en el siglo XXI, haciendo hincapié en las realizadas en la República de Colombia, República Federal Democrática de Nepal y la República del Sudán.

Esta selección arbitraria se realiza en virtud de que las mismas poseen las mayores inversiones, un mayor número de desmovilizados o por la complejidad propia del entorno conflictivo, entre otros parámetros de comparación, a la vez de abarcar diversidad de escenarios en América, África y Asia.

En esta idea, se procurará indagar sobre las características particulares en el aspecto socioeconómico y cultural de cada uno de los escenarios mencionados, sirviendo de fundamento y raíz de los casos de aplicación.

De hecho, se efectuará un breve relato de cada una de estas operaciones, conteniendo antecedentes del conflicto, la identificación de los actores, los detalles del acuerdo de paz (cuando sea el caso), las fases ejecutadas del DDR y su situación actual, a fin de obtener una exacta descripción comparativa de los resultados alcanzados en el corto y mediano plazo.

#### Sección I

##### Dimensiones Socioeconómicas y Culturales de los Escenarios de Aplicación

En este apartado se describirán sucintamente las dimensiones socioeconómicas<sup>8</sup> y culturales<sup>9</sup> de los escenarios de conflicto seleccionados, con la intención de comprender la naturaleza de cada uno de ellos y de su operación de DDR en particular.

---

<sup>8</sup> Dimensión Socioeconómica: “relaciona el rol de la competencia económica en interacción con las instituciones sociales como causa de conflictos” (Campos, 2022, p. 171).

<sup>9</sup> Dimensión Cultural: “abarca dimensiones religiosas e ideológicas del conflicto, así como también los temas vinculados a la identidad grupal y jerarquías tradicionales” (Campos, 2022, p. 171).



En tal sentido, se determinarán los divisores<sup>10</sup> y conectores<sup>11</sup> existentes entre los actores, los cuales surgen del análisis de las diferentes dimensiones del conflicto.

Así, podemos identificar los principales de la siguiente manera:

### **Dimensión Socioeconómica**

#### ***Divisores***

- Economía estancada o en declive.
- Inequidad. Falta de movilidad social. Marginación de grupos étnicos, religiosos o sociales.

#### ***Conectores***

- Economía en crecimiento.
- Movilidad social.
- Servicios básicos eficientes.

### **Dimensión Cultural**

#### ***Divisores***

- Historia de discriminación y violencia intergrupala.
- Narrativas históricas de victimización y traumas colectivos.

#### ***Conectores***

- Historia de cooperación.
- Narrativa histórica enfatizando la unidad y valores compartidos.

### **República de Colombia**

Como expuse en otra publicación, desde sus orígenes, la República de Colombia se caracterizó por ser un país latifundista, debido a la disparidad y mala distribución de las tierras, donde las grandes extensiones estaban repartidas entre minorías.

A su vez, su estructura política mantuvo un sistema bipartidista a lo largo de gran parte de su historia, dividido entre el partido Liberal y el partido Conservador, a lo que debe sumarse

---

<sup>10</sup> Los Divisores son las fuentes potenciales de polarización o enfrentamiento entre los actores identificados.

<sup>11</sup> Los Conectores son las potenciales fuentes de cohesión interna, coincidencia o acercamiento dentro de cada actor o entre los distintos actores involucrados.

la expansión indiscriminada y despótica por parte de los hacendados, dejando a los sectores más postergados, entre ellos los rurales, acorralados por el agotamiento productivo, el crecimiento demográfico y los diversos conflictos existentes, donde los grandes terratenientes establecían contratos de arrendamiento poco favorables para los trabajadores.

De esta manera, esas minorías se perpetuaban y mantenían en el poder, satisfaciendo sus necesidades a costos muy altos, para mantener la dominación sobre las masas campesinas, lo que iría escalando la lucha por las tierras, siendo que, las reformas agrarias, solo beneficiaban a los grandes terratenientes, convirtiéndose en una constante en la vida colombiana, que fue agravándose día a día y llevó a una sangrienta confrontación entre liberales y conservadores.

Sin embargo, el detonante sería en 1948 con el asesinato del candidato del partido liberal, Jorge Eliecer Gaitán, quien proponía cambios estructurales para beneficio de la mayoría de la población rural, dando comienzo al enfrentamiento más cruento vivido hasta ese momento y conocido como la *Época de la Violencia*<sup>12</sup>, ya que luego de su muerte, seguidores Gaitanistas en todo el país salen a las calles a protestar.

Gaitán representaba a la clase media de Colombia y la represión oficial no se hizo esperar, desatándose sobre aquellos que representaran ideas del partido liberal en todos los pueblos. Muchos de ellos se armaron y así la escalada no tuvo fin. (Fernández Gauto, 2021).

### **República Federal Democrática de Nepal**

Según expusiera Vallejo Almeida (2015) en su análisis del conflicto en Nepal, nos dice que, a pesar de su pequeña dimensión, cuenta con 25 grupos étnicos entre sus más de 31 millones de habitantes.

La mayor densidad de población se encuentra en la zona central, constituida por pequeños valles, donde se localiza Katmandú. La región sur, en la frontera con India es la zona más rica del país y límite con la cuenca del Ganges.

---

<sup>12</sup> *Época de La Violencia*: es la denominación del período histórico en Colombia, entre 1948 y 1958 (varía según la fuente), en el cual se presentaron confrontaciones armadas entre partidarios del Partido Liberal y del Partido Conservador que, sin haberse declarado una guerra civil, se caracterizó por ser extremadamente violento con asesinatos, agresiones, persecuciones, masacres, destrucción de la propiedad privada y terrorismo por la afiliación política.

En esta región vive más de la mitad de los habitantes de Nepal. Además de ser la entrada del tráfico comercial con India, cuenta con los Madhesi, el grupo étnico mayoritario en esta región y con fuertes vínculos culturales con India.

El resto del país lo constituyen la región montañosa del norte, una zona escasamente poblada, fronteriza con Tibet y con una pobre economía centrada en el pastoreo.

Otro aspecto a tener en cuenta, como nos señala Roselló (2017), es que, desde sus primeros gobernantes, se impuso un régimen semejante al feudalismo destinado al control de la producción agrícola, en manos de una élite de realeza, militares, clérigos hinduistas y mercaderes.

A raíz de este proceso, se impondría un estricto sistema de ordenación social, donde los grupos fuera del sistema hinduista de castas quedarían relegados a los eslabones más bajos. Además, el nepalí se fijó como lengua única, con la marginación y prohibición de las demás. De esta manera, iniciaba una larga historia de autocracia que la dinastía de los Ranas<sup>13</sup> proseguiría a partir del siglo XIX y que fuera el germen de la división del pueblo nepalí.

A su vez, Izquierdo Alberca (2015) expresa que, desde su independencia de India y su nacimiento como estado independiente en 1949, la historia de Nepal ha oscilado entre la monarquía absolutista y los esfuerzos por crear un régimen constitucionalista. Entre 1996 y 2006 la guerra civil iniciada por la guerrilla maoísta costó la vida a 15.000 personas y dejó un país fuertemente polarizado.

---

<sup>13</sup> Dinastía Rana: Fue una dinastía Rajput hindú que gobernó el reino de Nepal desde 1846 hasta 1951, reduciendo al monarca Shah a una mera figura y haciendo que los cargos de Primer Ministro y otras posiciones en el gobierno fueran hereditarias.

## **República del Sudán**

Para este caso en particular y debido a las diferentes aristas que presenta el mismo, como así también su extrema complejidad en cuanto a la naturaleza del conflicto, solo se analizarán los aspectos más salientes que acontecieron en el período 2009 a 2012, ya que luego continuaron otras misiones de similares características en el país pero que no hacen al presente estudio.

En un mismo sentido, entre los diferentes estudios realizados sobre la problemática en Sudán, el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) es quien más documentos de análisis ha presentado y entre ellos se puede destacar el de Diez Alcalde (2013), quien expusiera que, a lo largo de todo el conflicto, “nunca se intentó de forma cierta avanzar hacia la reconciliación nacional entre el norte y el sur, ni tampoco se exploró ninguna opción política, en especial referida a la organización administrativa del Estado, que hiciese viable la unidad de Sudán” (p. 2).

Por el contrario, continúa exponiendo, la región del sur se ahogaba en la pobreza y en la violencia, a pesar de contar con el 90 % de las explotaciones petroleras dentro de su territorio. Al mismo tiempo, contaba como saldo de la guerra civil a más de 2 millones de muertos, 4 millones de desplazados y alrededor de 600 000 refugiados, entre Etiopía y Eritrea.

En consecuencia, podemos afirmar que la cohesión social entre las distintas poblaciones de Sudán del Sur, así como su confianza en el Gobierno de Juba, son prácticamente inexistentes. Cabe destacar que, durante el conflicto, Jartum explotó las divisiones étnicas para subyugar la insurrección sureña.

Como contrapartida, la posibilidad real de lograr la independencia, luego de ratificar el Acuerdo Global de Paz en 2005, se convirtió en un factor de unión entre las tribus negras mayoritarias: los Dinka, los Nuer y los Shilluk, a pesar de que las rivalidades étnicas fueran una constante del conflicto.

## Sección II

### Las Operaciones de DDR: Análisis de Casos

#### Análisis de Casos: República de Colombia

##### *El Conflicto*

El origen del mismo podemos situarlo, según la mayoría de los expertos que han tratado el tema, en tres épocas diferentes, tales como la lucha por la tierra (1920), la lucha partidista (época de La Violencia – 1948/1958) y la del Narcotráfico (1980 en adelante), debido al auge que provocó el mismo y de la forma en que cambiaron las motivaciones e intereses de los actores.

Como fuera mencionado en el apartado anterior y respecto a los divisores socioeconómicos expuestos, la supremacía de intereses individuales y el predominio de economías latifundistas, llevó a la gran concentración del poder y de la economía en una elite minoritaria, lo que dio origen a una oligarquía que perduró a través de los años, y posteriormente, a grupos que se levantaron contra el monopolio de tierras y los recursos económicos que éstos controlaban.

En este sentido, se puede determinar que lo antes dicho fue el precedente para la organización de grupos que expresaban el descontento con la desigualdad social y pedían un cambio político ante esta situación.

Es así, que los grupos que nacieron para la reivindicación y la resistencia civil fueron el cultivo para los futuros grupos armados ilegales con el argumento de la autodefensa, que con el tiempo se convirtieron en organizaciones armadas para la lucha contra el régimen político del país con el objetivo de tomar el poder, dominar espacios territoriales y autosustentarse económicamente.

Es de destacar la gran influencia comunista, a partir de la Revolución Cubana, que promovía la toma del poder a través de la lucha armada.

### *El Acuerdo de Paz*

Si bien los intentos por llegar a un acuerdo (con las facciones más numerosas) o la búsqueda del aniquilamiento<sup>14</sup> fueron fluctuando de acuerdo al poder de turno, fue recién en el año 2010, en la presidencia de Juan Manuel Santos, que comenzaron a buscarse otras posibles soluciones al conflicto, diferentes al uso de la violencia, que tantas vidas le costó al país.

Es así que, en el año 2012 en La Habana, Cuba, se inician los diálogos entre el Gobierno Colombiano y los representantes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), quienes eran la guerrilla de mayor poder, comprometiéndose ambos actores a realizar un Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Búsqueda de una Paz estable y duradera.

Estas negociaciones continuarían por cuatro años más, solicitando en 2015 un delegado del SGNU para verificar todo el proceso y en el 2016 se solicita al CSNU la creación de una Misión Política y un Mecanismo de Control Tripartito (compuesto por personal del Gobierno colombiano, las FARC-EP y de la ONU), la que sería planificada y diseñada como un DDR.

En este sentido, se puede afirmar que hubo varias idas y vueltas para la firma del mismo, incluyendo un plebiscito que la población rechazó y su postergación en más de una oportunidad, finalmente, el 24 de noviembre de 2016 se realizó la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera por parte del presidente Juan Manuel Santos y el máximo comandante de las FARC - EP, Rodrigo Londoño.

El Acuerdo Final es un conjunto de compromisos para lograr el fin del conflicto y dar la oportunidad de construir una paz estable y duradera. Consta de seis puntos, con sus respectivos tratados, los cuales están vinculados entre sí, con el fin de consolidar las bases para la paz, donde se incluían la reforma rural integral, la participación política, el fin del conflicto (parte

---

<sup>14</sup> Aniquilamiento: “Es el efecto de una acción llevada a cabo sobre el enemigo u oponente armado, en la cual se le infligen pérdidas humanas y materiales que le impidan reaccionar como elemento organizado y se le quebrante su voluntad de lucha, a fin de incapacitarlo para la prosecución de operaciones que puedan afectar el cumplimiento de la misión o poner en peligro objetivos vitales propios” (EMCFFAA, 2019, p. 18).

principal del DDR), la solución al problema de las drogas ilícitas, un sistema integral de justicia y un mecanismo de control y verificación al mismo.

### ***La Implementación del DDR***

Con la Resolución 2261 del CSNU de enero de 2016 (creación de la Misión Política - UNMC) se daría inicio a la planificación base de la futura OMD (la UNMC), que finalizaría el 27 de septiembre de 2017, dando paso a una Misión de Verificación que se mantiene hasta el día de hoy.

Una vez firmado el Acuerdo de Paz, el CSNU autorizó el monitoreo y verificación de su Punto 3, de Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo y Dejación de Armas (CFHBD y DA), a través del MM&V, quien materializaría la OMD de DDR en el terreno.

De esta manera, analizando los parámetros legales y su naturaleza, podemos definir al MM&V como la estructura acordada entre el Gobierno Nacional de Colombia y las FARC-EP para verificar y supervisar la implementación y el cumplimiento del Acuerdo del CFHBD y DA.

El MM&V era de carácter técnico, tripartito y estaba integrado en todos sus niveles por representantes del Gobierno Nacional Colombiano (Fuerza Pública), de las FARC-EP y el Componente Internacional consistente en una Misión Política con observadores no armados de Naciones Unidas, siendo sus funciones, procedimientos y alcances, los derivados del mandato del MM&V.

El MM&V poseía tres niveles para dar cumplimiento a su tarea de monitoreo y verificación: una instancia nacional; una instancia regional con ocho sedes y una local con 26 sedes locales, las que fueron planificadas y desplegadas de acuerdo a las características geográficas de las áreas de operaciones.

Dicha operación consistió en el monitoreo y verificación del CFHBD entre el Gobierno y las FARC-EP, el acompañamiento y monitoreo de la pre-agrupación y desplazamientos de las

FARC-EP y la verificación de toda presunta violación al acuerdo final y sus protocolos en lo relacionado al CFHBD.

Inicialmente fueron conducidas de manera coordinada y descentralizadas desde las regiones, para luego en forma paulatina y función de la logística disponible, hacerse desde las Sedes Locales Temporales (SLT), y finalmente desde Sedes Locales Definitivas (SLD).

Se emplearon Equipos de Monitoreo Móviles (EMM), que condujeron actividades diarias de monitoreo en los Puntos de Preagrupamiento Temporales (PPT), Zonas de Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y en los emplazamientos de la Fuerza Pública desplegada en su área de responsabilidad.

Esta tarea sería complementada con visitas periódicas a las poblaciones cercanas a los PPT y ZVTN, para interactuar con las autoridades locales, la población y entidades no gubernamentales.

**La Desmovilización.** A tan sólo 7 días del inicio e implementación del MM&V, comenzaron los desplazamientos de las FARC, desde todos los puntos del país, dando comienzo al proceso de Desmovilización, el cual finalizaría en el mes de febrero de 2017, con el arribo de los últimos Frentes a las ZVTN.

A su vez, el personal del Componente Internacional realizó los últimos reconocimientos de las sedes locales y ZVTN, donde se realizaría el trabajo del MM&V y se establecerían las zonas para los diferentes monitoreos.

La mayoría de los PPT fueron establecidos con anterioridad al despliegue del mecanismo. Se situaron en el límite externo de lo que posteriormente sería la ZVTN, en cercanías de la Sede Local.

Las relaciones personales del personal del Mecanismo con el comandante y el equipo de mando del PPT siempre fueron cordiales, de respeto mutuo y de colaboración, teniendo como



premisa el cumplimiento de los Acuerdos y el facilitar la adaptación de los mismos a las vicisitudes particulares de cada zona veredal.

Particularmente, siempre hubo predisposición para facilitar el monitoreo del mecanismo siendo constante el flujo de información a través de los representantes FARC del Mecanismo.

Además, se pudo constatar la organización de aulas de estudio como principal actividad, aparte de las labores propias de manutención y vida en el campamento. Desde el primer momento, se pudo evidenciar que el personal circulaba sin portar armamento, quedando exclusivamente articulados y armados los puestos de seguridad inmediata del recinto.

Se estableció un sistema de control de salidas y entradas al PPT con las Fuerzas de Seguridad colombianas, ubicada en las inmediaciones del PPT, de tal forma que el personal de FARC, autorizado por su comandante, se presentaba en el puesto de guardia de la Policía Nacional, registrándose e informando sobre el motivo, lugar y duración de su salida.

En este ámbito de colaboración, se inició con las obras campamentarias, contando desde los inicios con la plena disposición del personal de FARC, que se implicó con tesón en la construcción de los módulos habitacionales.

**La Dejeción de Armas (DA).** Durante este proceso de identificación y registro, se identificaron, entre las principales armas, pistolas, fusiles, ametralladoras, morteros, lanzagranadas, granadas M-26, granadas de 40 mm, granadas de mortero 60 mm y granadas de mano. Además, se registraron municiones de 7,62 y 5,56 mm, principalmente.

Realizado el registro y para facilitar los controles, el material quedó concentrado en el PPT de las FARC, en una carpa instalada a modo de armería, en la que se realizaba el control por parte del personal de las FARC y ONU (encargados de DA). A partir de este momento, el personal circulaba sin armamento, quedando exclusivamente armados los puestos de seguridad inmediata del PPT.

La dejación de armas, en números, fue menor a una por cada persona identificada, debido en gran medida a que parte del personal que se incorporaba a las ZVTN, lo hizo sin armamento.

**Recolección y almacenamiento.** Alcanzado el día estipulado<sup>15</sup> (D+180) y conforme a la nueva línea de tiempo establecida, se realizaron los preparativos para dar cumplimiento efectivo a la dejación de armas por parte de las FARC.

De este modo, se señalaron tres jornadas en las que el personal de FARC realizaría la dejación de las armas y estas, pasarían a almacenarse en los contenedores habilitados a tal efecto en la zona de DA de la ONU. En cada una de las jornadas se procedió a retirar el 30, 30 y 40 % de las armas registradas e identificadas, salvaguardando los porcentajes previstos en el Acuerdo de Paz.

A su vez, se establecieron las coordinaciones necesarias para proceder a la certificación del personal que hacía Dejación, y obtener inmediatamente después, la acreditación por parte de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP), iniciando así el tránsito a la legalidad a partir del 27 de septiembre de 2017 (fecha de finalización de la UNMC).

En consecuencia, se almacenaron las armas en armeros de circunstancias en condiciones suficientes para mantener el orden y facilitar los controles rutinarios.

A partir de ese momento, como expusiera el SGNU (2017) en su Informe, la reincorporación de los miembros de las FARC se convirtió en la tarea más crítica del programa general de consolidación de la paz y una de las posibles causas de fracaso, podrían ser los graves problemas causados por la disidencia armada en varias zonas del país o los intentos de grupos armados y actores ilegales de atraer a los excombatientes con la perspectiva de grandes beneficios al margen de la legalidad.

---

<sup>15</sup> A partir de la firma del Acuerdo de Paz, el día 24 de noviembre de 2016, se estipuló al mismo como Día D, iniciando el calendario para el DDR.

**La Reincorporación.** Durante los primeros meses de implementación la Agencia se ha centrado en la aplicación de los planes de reincorporación temprana, que prevén el acceso a los servicios de salud, psicosociales y de pensión, la educación y la formación profesional, las actividades culturales y deportivas, y el fomento de la participación comunitaria.

En cuanto al apoyo financiero, el Gobierno realizó apertura de cuentas en el Banco Agrario de Colombia a nombre de los exmiembros de las FARC-EP, para poder realizar las transferencias (ingreso básico, asignación única de normalización y apoyo económico para proyectos productivos) a las que los excombatientes tienen derecho a lo largo de un período de 24 meses a partir de la cedulaación.

Además, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) está colaborando con el Consejo Nacional de Reincorporación para respaldar el despliegue de expertos que faciliten la formulación de proyectos productivos sostenibles.

También se implementó un proyecto de lucha contra las minas implementado por una organización humanitaria de desminado e integrada por ex miembros de las FARC, además de contar con apoyo de agencias de la ONU y la Unión Europea.

Respecto a la situación de los menores y los niños soldados, según el Informe del Secretario General (2017), entre las principales acciones, “se retiró a 34 menores de los campamentos de las FARC--EP, con la ayuda del Comité Internacional de la Cruz Roja (...) Entre septiembre de 2016 y agosto de 2017, 122 menores que habían estado asociados con las FARC-EP (66 niñas y 56 niños) iniciaron el proceso de reincorporación” (p. 13). A su vez, se fueron implementado diversos programas para la asistencia a los mismos hasta la actualidad.

En tanto a la Reincorporación Política, el congreso fundacional de las FARC como partido político definió los principales elementos de su plataforma política y dio cumplimiento a los requisitos organizativos necesarios para su inscripción como partido político por el Consejo Nacional Electoral, ocupando actualmente bancas en el Congreso colombiano.

En conclusión, podemos afirmar que, más allá de algunos retrasos iniciales para dar cumplimiento al calendario pautado, las fases se fueron ejecutando de acuerdo a lo previsto; se desmovilizó casi la totalidad de combatientes y milicianos; se recolectaron armas en un promedio de casi una por excombatiente desmovilizado; los programas de reinserción y reincorporación fueron fructíferos y aceptados por la mayoría de los excombatientes, siendo un incentivo económico extra para las zonas donde se instalaron.

Respecto a la inserción política, el único dato de contraste, es la deserción de uno de los excomandantes de las FARC, Iván Márquez (partícipe de los diálogos de paz), quien, a su vez, comenzó a liderar a la disidencia, la cual retomó las armas (en algunos casos) o son parte de combatientes que nunca se incorporaron al proceso.

### **Análisis de Casos: República Federal Democrática de Nepal**

#### ***El Conflicto***

En primera instancia, es de destacar que el régimen político se caracterizaba por ser una monarquía constitucional casi absoluta que, de acuerdo con las circunstancias, fluctuaba entre un mandato absoluto del rey y un mix entre el mandato del rey junto a la acción del primer ministro y el Parlamento, similar a un sistema de monarquía constitucional.

Esto sucedió particularmente en los noventa, antes de que fuera destituido este poder absoluto del rey. Es justamente este modo de gobierno uno de los principales motivos del conflicto, en tanto los distintos partidos exigían un régimen democrático que permitiera la participación de otros actores.

El segundo elemento de gran importancia para el contexto es la actividad subversiva del Ejército Popular de Liberación y su brazo político, el Partido Comunista de Nepal-Maoísta (PCN-M), escisión del PCN Marxista-Leninista (PCN-ML).

Su actividad militar comenzó en el año 1996, cuando una lista de cuarenta demandas políticas, entregada por el que después fuera primer ministro Baburam Bhattarai, fue rechazada por el Gobierno.

En un mismo sentido, como expusiera Campuzano (2006), las principales aspiraciones de la guerrilla maoísta eran derrocar la monarquía y, en una República popular, acabar con las desigualdades sociales y los vestigios del feudalismo, marcado no solo por cierto tipo de relación laboral, sino también por un sistema religioso y cultural de castas que daba lugar a grandes desigualdades sociales.

Sobre todo, su movimiento surgió como contrapartida al malestar social creciente, motivado por la falta de respuestas por parte del Gobierno ante la pobreza que afectaba a un 40 % de la población y que trajo como consecuencia, el apoyo mayoritario de la población, ya que estos controlaban gran parte de las zonas rurales, mientras que el Gobierno controlaba las zonas urbanas más integradas y Katmandú, su capital.

Por último, la posición geográfica entre China e India hacía que cada uno de los países influenciara poderosamente a los distintos bandos en conflicto. China, con una política de neutralidad en la región, apoyaba casi de manera protocolaria al Gobierno.

Por su parte, cabe aclarar que la India tuvo un papel ambiguo, ya que en ocasiones apoyaba las guerrillas y en otras al Ejército, de acuerdo con sus propios intereses en el momento. Incluso, como publicara Campuzano (2006), se ha afirmado que la primera posibilidad de apoyo de la ONU en la eventualidad de unas negociaciones en Nepal durante 2003 fue rechazada porque se veía con desconfianza desde India.

### ***El Acuerdo de Paz***

El 21 de noviembre de 2006 se firmó el Acuerdo Comprensivo de Paz en Nepal que ponía fin a un conflicto armado de casi diez años de duración y que se llevó la vida de casi 13 000 personas.

El Acuerdo, según el estudio realizado por Fisas (2010), preveía el desarme y desmovilización de la guerrilla del Partido Comunista de Nepal (CPN-M), la reforma de las FFAA y la asistencia de NU en este proceso.

El 8 de noviembre de 2006, la Alianza de los Siete Partidos y el CPN llegaron a un acuerdo general en el cual, además de buscar soluciones para la transición política, se estipularon las decisiones básicas sobre el acantonamiento de los combatientes del Ejército Maoísta, la restricción del Real Ejército del Nepal (que después pasaría a denominarse Ejército del Nepal) a sus cuarteles y los arreglos para el almacenamiento de armas y municiones en el período de transición hasta la elección de la Asamblea Constituyente.

En tal sentido, al Consejo de Ministros provisional se le encomendó la tarea de adoptar medidas para democratizar el Ejército de Nepal y establecer un comité especial encargado de supervisar, integrar y rehabilitar a los combatientes maoístas.

Para desarrollar sus misiones de verificación, el SGNU recomendó a principios de 2007 el establecimiento de una Misión de Naciones Unidas en Nepal (UNMIN), dirigida por un Representante Especial del Secretario General que actúa como jefe de la misión, con un mandato que abarcaba, entre otras funciones, supervisar la gestión de las armas y ejércitos del CPN y del Gobierno de Nepal, incluido el acantonamiento de los combatientes maoístas y sus armas, municiones y artefactos explosivos improvisados en las zonas de acantonamiento; ayudar a la matriculación de combatientes y de sus armas y supervisar al Ejército de Nepal para que estos permanezcan en los cuarteles.

Otro aspecto a destacar es que, conforme a lo convenido por las partes, este DDR sería presidido por personal de la UNMIN y compuesto de manera tripartita, con igual representación del Ejército Maoísta, el Ejército del Nepal y las NU.

### ***La Implementación del DDR***

**La Desmovilización.** Según consta en los informes de Fisas (2010), los combatientes maoístas del CPN se concentraron en siete campamentos de acantonamiento, bajo la verificación y vigilancia de NU. En la periferia de cada uno de estos siete campamentos se crearon tres subcampamentos, o campamentos satélites, cuyas condiciones eran de exclusiva responsabilidad del Gobierno de Nepal, no de NU.

Inicialmente se reunieron a alrededor de 31 000 maoístas (19 % de ellos mujeres), que después del recuento pasarían a más de 32 000 y se registraron poco más de 3000 armas.

Algunos de los problemas presentados en los campamentos fueron, ente otros, la satisfacción de las necesidades alimentarias de los combatientes, debido al bajo nivel de las dietas, la disponibilidad de agua potable y limpia y el suministro de servicios de salud adecuados.

Otro motivo de reclamo para el ejército maoísta fueron los importantes atrasos en el pago de los sueldos mensuales, que el gobierno relacionaba con la no devolución por parte de los maoístas de los bienes incautados durante el conflicto armado.

El Gobierno nepalí proporcionó los alimentos y todo lo necesario para los combatientes acantonados y el Consejo de Ministros formó un comité especial para la integración de los combatientes maoístas.

**El Desarme.** El proceso de desarme en Nepal, según consta en el Informe del United Nations Security Council (2006), es uno de los resultados de los diálogos y fue estipulado en el Acuerdo Comprensivo de Paz. Quedó registrado en el cuarto punto y era la concreción de los distintos acercamientos que habían tenido el Gobierno y el PCN-M con Naciones Unidas, mediante cartas y peticiones oficiales durante el proceso.

Se estipuló que, además de solicitar la verificación y el monitoreo de los campos en los cuales se iban a acantonar los combatientes, todas las armas y municiones estarían almacenadas en los cantones, excepto aquellas que se necesitasen para proveer seguridad en los mismos.

Las armas serían dispuestas en un sistema de aseguramiento simple y los comandantes maoístas mantendrían la llave del sistema. A su vez, NU realizaría el monitoreo de las armas, con la colocación de mecanismos con sirenas y video. Además, cuando existiera necesidad de inspeccionar las armas, lo realizaría con la presencia de la parte implicada (comandantes maoístas).

Asimismo, para el Ejército nepalí se estipuló que un número similar de sus armas también sería almacenado y monitoreado de la misma forma en barracas propias y monitoreadas por NU.

Entre las principales determinaciones del Acuerdo para el monitoreo y manejo de armas y Ejércitos (AMMAE), se pueden subrayar: medidas de monitoreo contra la posibilidad del tráfico de armas, explosivos y materiales bélicos; las condiciones que debían cumplir los maoístas que iban a estar en los cantones; las labores de desminado; el sistema puntual de almacenamiento y control de las armas dentro de los cantones,

Otro aspecto importante a destacar, por ejemplo, es que los excombatientes no estaban de acuerdo con el término desarme, que significaba haberse rendido, por lo que fue corregido en el Acuerdo Comprensivo de Paz.

Después de la negociación y del período de acantonamiento, las armas almacenadas fueron entregadas al Ejército nepalí el 21 de abril de 2012. Sin embargo, a pesar de que fueron registradas efectivamente y verificadas por NU, el número total del armamento de los maoístas permanece incierto.

### **La Reintegración.**

En primer término, cabe mencionar que, del total de desmovilizados, hubo alrededor de 4000 que fueron descalificados por ser menores de edad cuando se determinó el último alto el



fuego, hecho que derivó en graves problemas, ya que fue muy difícil asimilarlos en los programas, al no estar categorizados. En consecuencia, la UNIMIN recomendó que el partido maoísta y el gobierno los desalojen de los acantonamientos.

Asimismo, estos programas contaban con tres opciones para los excombatientes: aquellos que quieran reintegrarse a la Agencia de seguridad, quienes desean retiro voluntario; y los que quieren rehabilitación.

La reintegración de los excombatientes maoístas en las fuerzas de seguridad fue vista como uno de los componentes clave del proceso de paz de Nepal. Sin embargo, en lugar de ser un proceso manejado a la norma de las prácticas y los principios internacionales, el proceso de categorización de los excombatientes fue iniciado recién en noviembre de 2011,

Cabe señalar que, solo 3100 excombatientes mantuvieron la opción de reintegrarse en el Ejército de Nepal. El resto de ellos, han cambiado su decisión anterior y elegido el retiro voluntario.

En efecto, otro de los problemas presentados fue que los cheques recibidos por los excombatientes que habían optado por el retiro voluntario fueron incautados por los comandantes con el fin de solventar gastos para la causa, según se excusaron los mismos.

En conclusión y de acuerdo al informe del SGNU sobre el Nepal, fechado el 7 de enero de 2010, se señalaba que “después de más de tres años, no se había alcanzado ningún acuerdo sobre cuestiones fundamentales, como la integración y la rehabilitación de los efectivos del Ejército Maoísta y la democratización del Ejército del Nepal” (p. 1).

De esta manera y sin obtener los resultados esperados, la UNMIN cesaría su mandato el 15 de enero de 2011.

## **Análisis de Casos: República del Sudán**

### ***El Conflicto***

El 9 de julio de 2011, el pueblo sursudanes alcanzó la independencia después de celebrar, en enero de ese mismo año, un histórico y ansiado referéndum, en el que participó más del 75 % de la población con derecho al voto y donde la causa de la independencia recibió el respaldo de casi el 99 % de los votantes.

Según expusiera Diez Alcalde (2013) en la *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos 58/2013*, atrás habían quedado cinco largas y cruentas décadas de lucha armada contra el poder opresor del Norte, tan sólo interrumpida por una breve paz entre 1972 y 1983.

El mismo día que Sudán se emancipó del poder colonial anglo-egipcio, el 1 de septiembre de 1956, comenzó la primera guerra civil (1956-1972), entre el norte árabe y musulmán, que ejercía un poder centralista y despótico desde Jartum, y el sur negro y cristiano.

La segunda guerra civil, entre 1983 y 2005, fue determinante para cerrar definitivamente una cuestión heredada de la época colonial, que impidió a Sudán del Sur cumplir sus anhelos de dirigir su propio futuro como nación soberana. (pp. 2-3).

El conflicto puede describirse inicialmente en términos de rivalidad étnica y religiosa entre el norte de Sudán, árabe e islamista (alrededor del 50/60 % de la población), y las comunidades negras del sur, donde el cristianismo convive con las creencias animistas.

Las tensiones entre comunidades se remontan al siglo XIX cuando árabes y musulmanes del norte realizaban expediciones hacia el sur para capturar esclavos entre la población de origen africano.

La primera etapa del conflicto llega a su fin en 1972 con la firma del acuerdo de Addis Abeba, en Etiopía, que garantiza el nacimiento de una nueva etapa de igualdad, justicia y libertad religiosa. Fin de la guerra civil y autonomía limitada para la región del Sur.

Pero este pacto no es respetado ya que la legislación islámica y el idioma árabe son oficialmente impuestos en todo el país. Además, el descubrimiento de petróleo agrega un elemento nuevo al conflicto, pues este recurso se ubica, casi en su totalidad, en las tierras del pueblo Nuer, en el sur.

En 1983 el conflicto bélico se reanuda con la formación del grupo insurgente Ejército de Liberación del Pueblo Sudanés (ELPS). Esta etapa de la guerra es más violenta y mortífera que la anterior debido a la utilización de armamento moderno y sofisticado, así como por la utilización de grupos paramilitares por parte del Gobierno.

El ELPS, desde sus inicios, estuvo dividido en dos grupos: uno que lucha por un país unido y democrático, y otro que busca la independencia. Esta división interna más los conflictos tradicionales entre las tribus del sur, fueron la causa del incremento del número de víctimas.

A partir de 1987 comienzan nuevamente negociaciones de paz de carácter secreto, mantenidas en Londres, entre el Gobierno y el ELPS, las cuales fracasaron.

En 1989 se produce otro golpe de estado, apoyado por los islamistas del Frente Nacional Islámico, y se crea un Consejo de Mando Revolucionario (RCC) para la salvación Nacional. Declara como objetivo prioritario la solución del conflicto del sur.

Además, abolió la Constitución, la Asamblea Nacional, todos los partidos y sindicatos, declaró el estado de emergencia, y las hostilidades se iniciaron a fines del mismo año, instaurando el Régimen Islámico en Sudán. A su vez, prosigue la guerrilla en el sur, ya devastado por el hambre.

Dos años más tarde, se impone la Ley Islámica (Sharía) en todo el país; el ELPS comienza a escindirse en distintas facciones rebeldes y el RCC promulga una ley por la que se establece un nuevo sistema de gobierno federal. En consecuencia, Sudán se dividió en nueve estados, cada uno con su propio gobernador, vicegobernador y consejo de ministros.

Recién en el año 2000 y casi diez años más tarde, el Gobierno decreta el alto el fuego y el ELPS se compromete a liberar a prisioneros de guerra.

Entre otros aspectos, cabe destacar que, además de la crisis económica, el conflicto se ve acentuado por una gran cantidad de refugiados en las provincias del sur, provenientes principalmente de Etiopía y Chad.

### ***El Acuerdo de Paz***

En el año 2002 se inician las conversaciones de paz en Machakos, Kenia, donde se sucedería la firma de tres Protocolos de Acuerdo, que establecía un alto el fuego y el compromiso de negociar una nueva organización política.

En sintonía con dichos acuerdos, en 2004 se firma de un Acuerdo de Paz con parte de las facciones rebeldes de Darfur (aun seguía sin plegarse a los Protocolos de Machakos), estableciendo la Misión de la Unión Africana para Sudán (AMIS).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, el 9 de enero de 2005 el Gobierno de Sudán y los rebeldes del sur firmaron un Acuerdo General de Paz (CPA) que los comprometía a finalizar la guerra civil y a partir del cual, el 24 de marzo de 2005, el CSNU, mediante su resolución 1590 (2005), estableció la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS).

El CPA, según lo expone la Organización de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz (2011), fue firmado en Nairobi, Kenia e incluía tratados sobre cuestiones pendientes que quedaban después del Protocolo de Machakos y tenía disposiciones sobre arreglos de seguridad, poder compartido en la capital de Jartum, cierta autonomía para el sur y una distribución más equitativa de los recursos económicos, incluido el petróleo.

Además, se comprometían a dar elecciones libres y justas, acordando que se permitiría al Sur celebrar un referéndum después de seis años (2011) sobre si el país permanecería en la unión estatal con el Norte o si se iría, convirtiéndose en un estado independiente. A su vez, pactaron desmovilizar alrededor de 90 000 combatientes en ambas partes del país.

El CPA estableció el Consejo Nacional de Coordinación de DDR y dos comisiones a nivel subnacional, la Comisión de DDR del Norte de Sudán (NDDRC) y la Comisión de DDR del Sur de Sudán (SDDRC), que tenían el mandato de diseñar, implementar y gestionar el proceso de DDR en el norte y el sur de Sudán.

Se acordó establecer estas estructuras institucionales dentro de los 30 días siguientes a la firma del CPA. El CPA también preveía lugares de reunión para los combatientes de la SFA y el ELPS para el proceso de DDR.

Según lo acordado, se estableció la Autoridad Provisional de DDR del Norte de Sudán e incluso se establecieron oficinas regionales. De manera similar, se estableció la Autoridad Provisional de DDR del Sur de Sudán y se establecieron sus oficinas regionales.

Sin embargo, el inicio del programa DDR, previsto inicialmente para el verano de 2005, se retrasó casi cuatro años hasta la primavera de 2009. La razón principal de esto probablemente sea el lento desarrollo de la UNMIS, que solo alcanzó su plena capacidad en Sudán del Sur en 2008.

### ***La Implementación del DDR***

**La Desmovilización y el Desarme.** El proceso de DDR en Sudán fue reconocido como un gran desafío dado que el acuerdo no brindaba información detallada específica sobre el número de combatientes a ser desmovilizados, desarmados e integrados en la sociedad.

Sin embargo, el acuerdo brindó un enfoque por etapas al establecer un Programa de DDR interino (IDDRP), donde fueron elegibles para este proceso las FFAA del Gobierno de Sudán (SAF), el ELPS, las Organizaciones Armadas no aliadas y los niños y mujeres asociados con las fuerzas combatientes, los cuales realizarían el Desarme junto con la Desmovilización.

A su vez, en apoyo a estos programas, la UNMIS y la unidad de DDR de la ONU brindaron asistencia que va desde asesoramiento experto a paquetes de desmovilización.

Por otro lado, en el marco del CPA, ambas partes acordaron la desmovilización de 90 000 combatientes respectivamente en ambas partes del país. Para apoyar este proceso, las NU establecieron una unidad independiente integrada por representantes de la UNMIS, el PNUD y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

El PNUD se encargó de administrar las finanzas que diferentes estados habían proporcionado para el programa. El gobierno también estableció dos comisiones, una en el norte y otra en el sur de Sudán para observar la planificación e implementación del programa DDR.

Como dato importante, cabe destacar que, según el *Informe del Secretario General sobre el Sudán I S/2005/821*, del 21 de diciembre de 2005, “las SAF habían declarado alrededor de 43 000 miembros de Organizaciones que estaban alineados con ellas y el ELPS afirmó que su fuerza total era de alrededor de 270 000, por lo cual, no estaba claro cuántos de los miembros de las fuerzas armadas declarados iban a participar en el proceso de DDR” (Annan, 2005, p. 9).

Además, si bien el ELPS colaboró con la desmovilización de niños, no quedó claro cómo estos se integrarían a la sociedad.

En un mismo sentido, las SAF llevaron a cabo el desarme unilateral de sus ex miembros alineados de las Organizaciones Armadas y los OMNU observaron el procedimiento de desarme.

**La Reintegración.** El programa DDR ofreció a los excombatientes una formación profesional relativamente breve en diversos oficios. Otros excombatientes decidieron independizarse y trabajar como comerciantes o agricultores.

Los desmovilizados eran en su mayoría exniños soldados, mujeres y heridos de guerra, así como ancianos miembros de las partes en conflicto. Sin embargo, los soldados más jóvenes y saludables permanecieron alistados en las FFAA, también en el contexto de las continuas tensiones entre el norte y el sur de Sudán.

Lamentablemente el DDR en el norte y el sur de Sudán no ha cumplido con las expectativas. Al momento de la independencia, apenas 37 000 excombatientes fueron desmovilizados en el norte de Sudán, mientras que, en Sudán del Sur, menos de la mitad de este número, solo 12 000.

Hay varias razones para estas cifras relativamente bajas: por un lado, el retraso masivo en el inicio del programa lo hizo poco atractivo para los miembros del ELPS, principalmente bien pagados en el sur de Sudán; si hubiera comenzado antes, esto podría haber sido diferente.

Por otro lado, la falta de estandarización fue un problema: en una parte del país, a los excombatientes se les dio dinero como parte de su apoyo para la reintegración, en otras, no. Algunas medidas de reintegración duraron más que otras, algunas fueron más intensas, dependiendo de la organización ejecutora y además, no hubo transparencia sobre los criterios de elegibilidad en el programa DDR.

El gobierno de Sudán del Sur se quejó de que las organizaciones internacionales utilizaron fondos destinados al programa DDR para financiar los altos salarios de su propio personal, mientras que los excombatientes solo se beneficiaron de una parte relativamente pequeña de los ingresos.

Finalmente, el programa no se ajustó lo suficiente a las condiciones de Sudán y sus regiones ni a los deseos de los líderes políticos y militares. También frustró a los participantes, cuyas expectativas incumplidas llevaron en parte a protestas violentas. En lugar de contribuir a un país más pacífico, el programa DDR aumentó las tensiones y exacerbó los conflictos internos.

A principios de 2011, el desarme y la desmovilización quedaron en suspenso sobre la base de los resultados antes mencionados. En el norte de Sudán, sin embargo, el proceso continuó hasta julio de 2011 cuando la misión de paz abandonó el país.

El programa DDR en Sudán es un buen ejemplo de lo importante que es entender el desarme, la desmovilización y la reintegración como una empresa políticamente delicada que debe adaptarse a las condiciones sobre el terreno y tener en cuenta las expectativas del gobierno respectivo.

### **Sección III**

#### **Análisis Comparativo de los Casos de DDR**

##### **La Evaluación del Éxito de un DDR**

A pesar de la experiencia adquirida durante diversos procesos de DDR y de la aplicación de acciones correctivas, tras evaluar las lecciones aprendidas, no existen fórmulas definitivas ni infalibles para hablar de éxito o fracaso de manera tajante.

La ONU plantea que los alcances de una evaluación sobre el DDR dependen de los criterios de impacto en los participantes y la sociedad o en resultados de ejecución de actividades planeadas.

A su vez, se debe tener en cuenta que en la mayoría de los casos en que no se han producido óptimos resultados, puede deberse a deficiencias en varias áreas, ya sea de planeamiento, fallas en la implementación en cuanto a abarcar a todos los grupos vulnerables o bien, debido a contar con medios ineficientes de verificación y monitoreo.

##### **Los Programas de DDRs Cuantitativamente**

A continuación, y como corolario del presente capítulo, en la Tabla 5 se sintetizan y comparan los tres DDRs analizados previamente, a través de parámetros característicos y propios de estas operaciones, desde la fase planeamiento hasta la reinserción.

Cabe destacar, que todos los datos incluidos son producto del análisis de las distintas fuentes de información referidas a lo largo de la investigación y que, en su mayoría, se encuentran publicados en los distintos documentos y sitios web de la ONU.



Además, es importante destacar que, a pesar de que la Tabla 5 solo muestra tres casos analizados, claramente estos procesos de DDR desarrollados en Colombia, Nepal y Sudán, no fueron tratados como un evento único o aislado. Por el contrario, muchos otros procesos se desarrollaron casi a la vez, creando todos precedentes y experiencias útiles para futuras operaciones.

En algunos casos como Nepal o Sudán, la desmovilización no sólo cubrió miembros de grupos armados insurgentes o ilegales, sino que involucró a miembros de las Fuerzas Armadas y de seguridad, aunque en diferentes formas y alcances de la misma.

Otro dato a tener en cuenta, es que la Fase Desarme, por lo general, no es bien vista en cuanto a su nombre, ya que el mismo remite a una situación de rendición. Por lo tanto, la palabra es reemplazada, en la mayoría de los casos, durante la Fase Planeamiento o en el Acuerdo de Paz, a fin de no generar acciones psicológicas negativas en los excombatientes.

Por último, los datos no consignados, son producto de no contar con los mismos, por lo menos en las publicaciones de carácter público referidas a las operaciones ejecutadas.

**Tabla 5**

*Análisis comparativo de los Programas DDR*

Parámetro comparativo	País/Misión		
	Colombia (UNMC)	Nepal (UNMIN)	Sudán (UNMIS)
Naturaleza del Conflicto predominante	Socioeconómico	Étnico - Económico	Étnico - Económico
Tipo de DDR	Unilateral	Unilateral	Unilateral
Presupuesto Misión U\$S millones	200	50	600
Tipo de Mecanismo	Tripartito (todos los niveles)	Tripartito (Nivel Estratégico) Unilateral Nivel Táctico	Unilateral (ONU)
Secuencia implementación de Fases	Secuencial por Fase	Secuencial por Fase	Desarme y Desmovilización simultáneo
Tipo de Desmovilización	Con concentración	Con concentración	Sin concentración
Desmovilizados (Nro)	9190 (2017) 13 589 (2022)	31 152 (2011)	180 000 acordado 12 525 reales

Menores desmovilizados (% estimado)	0.9	2.9	3
Armas entregadas	7132	3475	No publicado
Armas por combatiente	0.8	0.18	No publicado
Destrucción de armas	Total	No – Almacenada para Ejército de Nepal	Acantonadas
Período hasta Reinserción	Dic 2016/Sep 2017	Ene 2007/Dic 2008	Ene 2009/Jun 2012
Organismos participantes (principales)	PNUD, UNICEF, OCHA, ACNUDH, CICR, ACNUR, CEPAL	PNUD, UNICEF	PNUD, UNICEF, CICR, ACNUR
Reincidencia en la violencia	No	No	Si
Participación sobre Reintegración Económica	47 % activos (2022) Restantes bajo subsidios.	3100 al Ejército de Nepal 2139 desclasificados 68 % desempleados	Sin participación – Programas suspendidos por Guerra Civil – Sólo como integrantes FFAA Sudán (ELPS)
Situación sobre Reintegración Política	Ocupando bancas del Congreso – Partido Político (FARC) Existen disidencias internas	Actualmente partido gobernante (PCN) 70 % excombatientes no apoya al PCN	Parte del partido opositor al gobierno (ELPS) Existen 4 facciones internas
Situación Reintegración en Seguridad	Riesgo Medio (2 %) 242 asesinatos (2022)	Riesgo Bajo	Riesgo Alto/Catastrófico
Situación s/ Reintegración en la Justicia	En proceso – Con avances	Estancado	No pudo implementarse

Nota: Adaptación propia de datos incluidos en las referencias antes mencionadas.

### Conclusiones del Capítulo III

Del análisis comparativo realizado hasta el momento, se pueden extraer, a modo de conclusiones, varias enseñanzas que servirán de base, para comprender mejor el tipo de programa de DDR que puede planificarse y ejecutarse, de acuerdo a las características del ambiente operacional en donde deba implementarse.

En primer término, se puede observar que, donde se han aplicado estos procesos, la naturaleza del conflicto es, por lo general, de características similares, con una marcada desigualdad económica, destacándose la pobreza extrema, mala distribución demográfica y acentuada población rural.

En un mismo sentido, para los casos africanos y asiáticos, se suma la conflictividad étnica y la diversidad cultural.

A su vez, si sumamos a estas características al factor religioso, se torna aun más complejo el contexto y la búsqueda de una posible solución al problema.

En consecuencia, estos divisores son aprovechados por diversos grupos, organizaciones o incluso partidos políticos, principalmente los de tendencia marxista, para generar poder en su propio beneficio en la mayoría de los casos, o bien, para reivindicar derechos insatisfechos de estas mayorías subyugadas y oprimidas.

En otro orden de ideas, es de destacar que los acuerdos de paz no se logran de un día para el otro, por el contrario, son producto de largos procesos de negociaciones que suelen tener vaivenes entre la paz, la crisis y la guerra, en cualquiera de sus opciones.

Asimismo, estos acuerdos son el paso previo fundamental para la implementación de los programas de DDR y, además, cabe decir que aquellos que se ejecutaron solo con un cese al fuego, en su mayoría no han podido concluirse (por recurrencia a la violencia) o bien, no han alcanzado los resultados esperados.

Al mismo tiempo, estos se realizan con la facción más numerosa del bando opuesto a la autoridad estatal.

En referencia a la implementación propiamente dicha, en sus fases Desmovilización y Desarme, es importante señalar que los mismos pueden organizarse de tres formas diferentes: con un representante de cada actor (incluido el mediador: ONU), en todos los niveles o solo en el estratégico; de forma bilateral (los dos actores principales involucrados o con la suma de alguno más); y de manera unilateral donde la ONU (o el mediador) verifica, monitorea y toma todas las decisiones.

En relación a estas formas de organizarse, aunque parezca contradictorio, cuanto más descentralizada horizontalmente se encuentra la toma de decisiones en cada ápice estratégico, o sea, en la participación de cada actor, la ONU tuvo mayor injerencia en las resoluciones.

En tal sentido, la organización más eficiente, hasta el momento y de acuerdo a los casos comparados, fue la del modelo tripartito en todos los niveles, denotando una comunicación fluida en todas las líneas de la toma de decisiones.

Por su parte, las fases Desmovilización y Desarme han obtenido mejores resultados cuando se implementaron por separado, dándole el detalle necesario a cada una de ellas.

En un mismo sentido, estas fases se ejecutaron de mejor manera cuando los desmovilizados eran tropas más disciplinadas y mantenían su estructura de mando.

En lo referido a la cantidad de armas entregadas, nunca se alcanza una por excombatiente, hecho que puede percibirse de manera negativa en la sociedad, tendiendo a pensar que resta mucho armamento sin declarar.

Con respecto a las zonas o puntos de Preagrupamiento (Desmovilización) cabe destacar que aquellos que fueron planificados de manera conjunta entre los actores y la ONU, alcanzaron un mayor grado de eficiencia. Asimismo, las necesidades básicas de los excombatientes deben ser prioridad en esta fase, a fin de evitar posibles deserciones a causa de una baja moral.

En relación a la fase Reintegración (Reincorporación, Reinserción, etc) los programas que mejores resultados obtuvieron, consideraron en su planeamiento el debido sostén presupuestario de los programas, tanto del país en conflicto como de las ONG, agencias y estados aportantes.

Otro aspecto a destacar es la eficacia que produce fomentar la educación, principalmente en oficios de rápida salida laboral, lo que les permite a los excombatientes una reinserción al círculo económico y productivo.

En un mismo sentido, han dado mejores resultados aquellos reinsertados en programas netamente civiles, fuera de las tareas o actividades vinculadas a las FFAA o fuerzas de seguridad, observándose que estos últimos, normalmente, reinciden en la violencia, no logrando salir de un círculo vicioso que continúa autodestruyendo a los combatientes y la sociedad que los vincula.

En referencia a los participantes y beneficiarios, los programas que más perduraron en el tiempo son aquellos que incluyeron en su planeamiento y ejecución a la totalidad de la población de las zonas en cuestión, evitando crear recelos, conflictos de cualquier índole y, por sobre todas las cosas, desconfianza y desprestigio para con la ONU y el DDR.

En otro orden de ideas, nuevamente se debe hacer mención a la importancia de la interagencialidad, característica excluyente para lograr el más óptimo resultado en el terreno, donde realmente deben congeniar todas las agencias, organismos y personal de NU, como bien se materializó en la UNMC.

Por último, como resultado comparativo de los tres estudios de casos y teniendo en cuenta los parámetros antes mencionados, podemos afirmar que, en el corto y mediano plazo, la UNMC cumplió las actividades previstas y programadas con alto grado de impacto positivo en la sociedad y los excombatientes. A su vez, la UNMIN cumplió en el corto plazo, pero no así en el mediano, donde la reinserción quedó estancada y se cumplió parcialmente, muy por debajo de lo previsto, mientras que, la UNMIS, no logró cumplir ninguno de los objetivos previstos en el corto y mediano plazo, debido a las causas antes expuestas.

## Capítulo IV

### Los Diferentes Tipos Organizacionales Adoptados

#### Propósito del Capítulo

En los tres apartados anteriores hemos descripto detalladamente la doctrina vigente en DDR y a los diferentes elementos que componen la estructuración de las organizaciones, conceptos que sirvieron de base para el análisis pormenorizado de los tres casos testigos seleccionados.

En tal sentido, y a través de una comparación entre los mismos, se determinó que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el corto y mediano plazo, la UNMC cumplió casi en su totalidad los objetivos previstos y, de manera parcial, lo hizo la UNMIN.

En consecuencia, en este último capítulo, se pretende realizar una síntesis de los tipos organizacionales adoptados en dichas operaciones para determinar los patrones y elementos en común que hayan contribuido a obtener los resultados más eficientes.

#### Sección I

##### Las Configuraciones Estructurales Identificadas

En primer término, es importante reiterar que la *Doctrina Capstone* propone un híbrido de Burocracia Profesional Divisionalizada y que, a su vez, permite un diseño flexible y adaptable en relación al entorno de aplicación, siendo la piedra basal para el planeamiento y diseño operacional.

Asimismo, y teniendo en cuenta los resultados expuestos, en este apartado se sintetizarán el MM&V correspondiente a la UNMC y el Comité Mixto de Supervisión y Coordinación (CMSC) de la UNMIN.

#### Síntesis de la Selección de la Organización a Estudiar: MM&V de la UNMC

##### *Composición de los Medios*

**MM&V.** Observadores Internacionales (OOII) que conforman las sedes a distintos niveles, Personal del Gobierno de Colombia (FFAA), Personal de las FARC-EP.

**Magnitud.** Desde el Nivel Nacional, equivalente a Estado Mayor de un Comando Conjunto de Nivel Operacional (Teatro de Operaciones) hasta el Nivel Sede Local (Unidad Táctica).

### **Partes de la Organización, Mecanismos de Coordinación y Control**

A continuación, como puede observarse en las Figuras 8 y 9, se describen las distintas partes del MM&V y sus respectivos Mecanismos de Coordinación y Control, tal como se explicara en el Capítulo 2.

Además, cabe destacar que este elemento tripartito se replicó de manera fractal<sup>16</sup> en todos los niveles, por ello, al explicar sus funciones, son las generales y de similar aplicación, diferenciándose en los aspectos específicos como planeamiento y ejecución, sean de nivel operacional o táctico respectivamente.

#### ***Ápice Estratégico (AE)***

Su función era la de coordinar las actividades establecidas en el Acuerdo y su correspondiente verificación y monitoreo, como así también la de tomar decisiones importantes. Entre sus responsabilidades referidas a las Actividades Básicas de la Conducción y su relación con el Marco Interno y Externo, se encuentran el Planeamiento y Organización (Estrategia de la Organización) adaptándose al entorno, el Control (Supervisión) y la Dirección y Coordinación (Gestión), conduciendo a la Organización y teniendo en cuenta los aspectos del Marco Interno.

#### ***Tecnoestructura (TE)***

Sus tareas principales eran establecer ciertas estandarizaciones para procedimientos administrativos (Procedimientos Operativos Normales), como así también en lo relacionado a los diferentes Campos de la Conducción.

---

<sup>16</sup> Organización Fractal: El fractal es una estructura simple que se repite a diferentes escalas, es decir un fractal se compone a su vez de fractales. Por lo tanto, una organización es fractal en la medida en que sus elementos se repiten, se copian y organizan a sí mismos de manera dimensional y contextual, incorporando la complejidad, el caos y la temporalidad de los escenarios para lograr una mejor adaptación al entorno que la rodea.

### *Staff de Apoyo (SA)*

Su función, básicamente, era apoyar el sistema de catering, limpieza, seguridad y otros apoyos de recursos financieros de las distintas Sedes.

### *Línea Media (LM)*

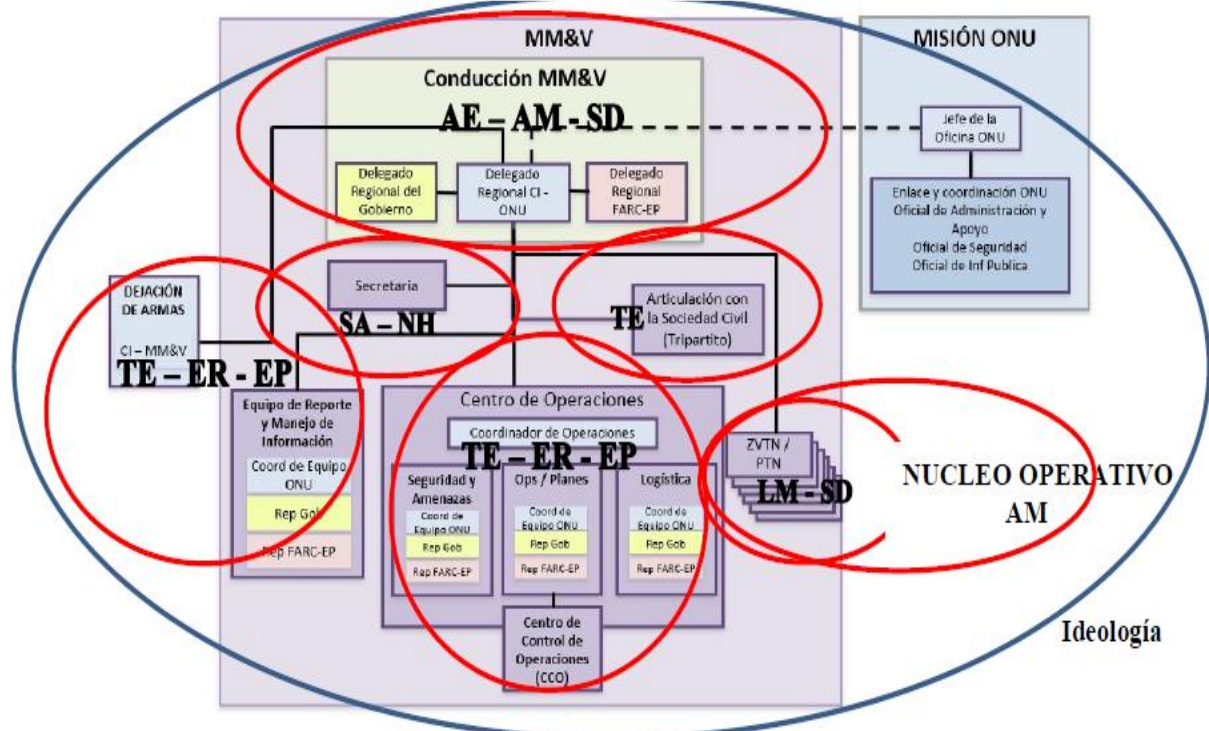
Era el nexo entre la Sede Nacional y las Sedes Locales, para relacionarse con el entorno local, aunque muchas actividades eran coordinadas entre el Ápice Estratégico y el Núcleo Operativo.

### *Núcleo Operativo (NO)*

La función que cumplía era ejecutar todas las tareas y actividades establecidas en el Acuerdo y sus protocolos. Se relacionaba en forma permanente con las FARC y la población.

## Figura 8

*Partes de la Organización. Mecanismos de Coordinación y Control de la UNMC*

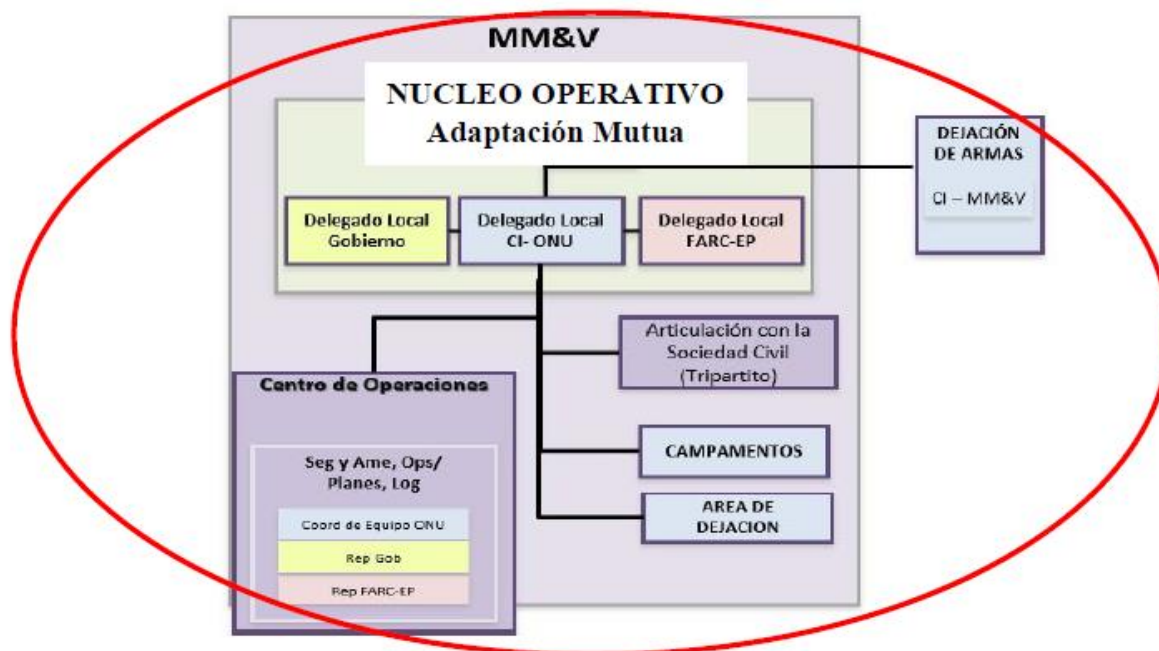


**Referencias:** AE Ápice Estratégico, LM: Línea Media, SA: Staff de Apoyo, TE: Tecnoestructura, NO: Núcleo Operativo, NH: Normalización por Habilidades, EP: Estandarización de Procesos, ER: Estandarización de Resultados, SD: Supervisión Directa, AM: Adaptación mutua.



Figura 9

*Núcleo Operativo – Sede Local*



## Sistema de Flujos

### *Flujo de Autoridad Formal*

Está materializado por la descripción del organigrama de la UNMC.

### *Flujos Regulados*

**Flujos regulados del Trabajo de Operaciones.** A través de Procedimientos Estandarizados y de la Adaptación Mutua. El Mecanismo de Monitoreo y Verificación aseguraba los distintos *Inputs*, procesaba y distribuía los *Outputs*.

**Flujos regulados de Decisiones e Información del Control.** Todas las directivas emanadas del MM&V Nacional, una vez llegadas y ejecutadas por las Sedes Locales y los Equipos, ascendían en forma de Informes, produciendo el *feedback* y contribuyendo al control.

**Flujos Regulados de Información de Staff.** En todas las decisiones del MM&V se encontraba presente el asesoramiento y asistencia de la TE y SA.

**Flujo de Comunicación Informal.** La información se encontraba disponible para todos los integrantes de ONU que trabajaban en las Sedes y era normal la comunicación fuera de la estructura organizacional.

**Flujo de Constelaciones de Trabajo.** Para la conformación de los Equipos Locales de Transición (2da Misión), se seleccionaban los Oficiales de Enlace Cívico-Militar (CIMIC) y al personal Voluntario de NU (UNV), los cuales eran transitorios y trabajaban sólo en esa tarea adicional, relacionada a la Reinserción y Reincorporación.

**Flujo de Decisiones Ad-Hoc.** Para la Dejación de Armas (DA), se creaban Sistemas Ad-Hoc para esta actividad en particular, donde las operaciones del más alto nivel surgían desde la propuesta del personal de Caleteros<sup>17</sup> de las FARC hacia el personal DA de las Sedes Locales y de ahí hacia arriba, retroalimentándose la decisión desde el más alto nivel hacia abajo.

## **Entorno**

El ambiente o el conflicto reinante se caracteriza por ser hostil, complejo, dinámico y diverso. Para el caso de la misión y los diferentes equipos de verificación se encontraban en un entorno hostil con variantes complejas (disidentes de las FARC, BaCrim<sup>18</sup>, ELN<sup>19</sup>, paramilitares, población indígena, población afectada por el conflicto, desplazados, etc.).

El entorno era muy dinámico y diverso, donde cualquier incidente del menor nivel tenía efectos sociales y políticos sobre la misión, afectando la credibilidad de la misma. A raíz del entorno existente en el lugar, la misión tuvo que adaptarse a la situación reinante en cada lugar que desplegaría el personal, siendo unos totalmente diferente a otros.

---

<sup>17</sup> Caletero: Es el excombatiente (baqueano) de las FARC que poseía la información exacta de una caleta (lugar donde se esconde o guarda algo), sea de armamento o explosivo.

<sup>18</sup> BaCrim es el acrónimo utilizado para la denominación de las diferentes bandas criminales formadas a partir de los exdesmovilizados del DDR de las Autodefensas de Colombia (AUC).

<sup>19</sup> ELN: Acrónimo del Ejército de Liberación Nacional.

El ambiente posee las características VUCA<sup>20</sup> en donde operaba la UNMC: complejo, por la situación sociocultural que vive el Estado colombiano, volátil e inestable por la cantidad de organizaciones armadas que operan en gran parte del territorio, lo que genera un estado de incertidumbre constante.

Dentro del Marco Cynefin<sup>21</sup>, el MM&V variaba su labor entre el cuadrante caótico, el complejo y el complicado en el mejor de los casos.

A su vez, se caracterizaba por el Control Experto y la influencia de la Moda, teniendo Unidades pequeñas (MM&V de las sedes locales) y jóvenes (adaptables al cambio permanente), siendo su Sistema Técnico bien sofisticado.

### **Criterios Organizacionales para el Diseño**

#### ***Flexibilidad***

La organización desde un primer momento tuvo que adaptarse al entorno hostil y cambiante que se sucedía al ir pasando los días.

#### ***Interoperabilidad***

La organización fue ideada y creada teniendo en cuenta su carácter multiagencial y multidisciplinar, integrando militares, civiles, guerrilleros y demás personal experto.

#### ***Modularidad***

La UNMC supo componer capacidades particulares para dar solución a cada problema que se tenía de un comienzo o que a raíz del tiempo y las actividades fueron surgiendo. La UNMC supo utilizar el criterio de interoperabilidad entre agencias, mediante una flexibilidad de adaptarse a las situaciones que el entorno imponía.

---

<sup>20</sup> VUCA: Acrónimo de las características del ambiente en que operan los Sistemas que se encuentran alejados del equilibrio o en el caos. Volátil, Incierto (*uncertain*), Complejo y Ambiguo.

<sup>21</sup> Cynefin: Basado en la teoría de sistemas, de la complejidad, de redes y del aprendizaje, brinda una caracterización detallada de los diferentes contextos en los que los líderes toman decisiones, identificando cuatro dominios, que van del simple al caótico, pasando por el complicado y el complejo.

### ***Sustentabilidad***

La UNMC se caracterizó por capacitar a su personal desde el primer momento que estos integraban la organización, desde la capacitación inicial, curso de inducción a nivel nacional, luego nivel regional y finalizar en el nivel local.

### **Parámetros de Diseño**

Se diseñaron teniendo en cuenta el entorno de las Sedes Regionales y Locales.

### ***Diseño del Puesto***

**Especialización del Puesto.** En la TE y NO, a través de la capacitación del personal seleccionado para conformar los equipos de trabajo, previa al despliegue, con una especialización horizontal en la mayoría de los OOII. Una vez en Misión, a través de Cursos de Inducción, buscando de esta manera una ampliación horizontal, a fin de poder cumplir con más de una tarea.

Para la LM en los cursos de inducción, se busca una capacitación particular logrando con ello pasar de una especialización vertical a una amplitud vertical.

**Formalización del comportamiento.** Los OOII realizan sus actividades según las Reglas y según el Puesto de Trabajo, pero al vivir una situación cambiante permite trabajar según el Flujo de Trabajo.

**Preparación y adoctrinamiento.** Personal de OOII fueron seleccionados por sus capacitaciones, habilidades y estudios previos.

**Preparación.** Todo el personal de OOII debía contar con las capacidades según el perfil determinado por ONU de acuerdo a los puestos a ocupar.

**Adoctrinamiento.** El adoctrinamiento de la misión y su mandato quedaron bajo los lineamientos de NU y su Ideología.

### ***Diseño de la superestructura***

Hay que tener en cuenta que estamos ante una Estructura más de Tipo Orgánica, donde las relaciones de trabajo son abiertas e informales, basadas en la AM, sin demasiada estandarización.

**Agrupación de unidades.** Lo hace según Función y Mercado, basado en los integrantes y la conformación de los diferentes equipos, como así también en las misiones, las características ambientales y de entorno y la particularidad de los actores y cada Sede Local.

**Tamaño de la Unidad.** Se trata de una estructura plana y grande, en los máximos niveles y pequeña a menor nivel.

### ***Diseño de vínculos y enlaces laterales***

**Sistema de planificación y control.** Se caracteriza por el Control de Desempeño y tiende a la Interdependencia entre Unidades de tipo mancomunada. La planificación de los procesos se ejecuta según lo establecido en los acuerdos firmados por las partes y son planificados dentro de la UNMC y se adaptan según la ubicación de las diferentes ZVTN sin sufrir grandes modificaciones, como así también el control, el cual pasa por todos los niveles, haciéndolo sobre los resultados obtenidos.

**Dispositivos de enlace.** Los dispositivos de enlace que se dan en los diferentes puestos de la organización, buscan dar cumplimiento con el efecto deseado y el efecto ulterior impuesto. Se aprecia el trabajo por AM y por Habilidades quedando la SD para ver los resultados que se van obteniendo.

Se requiere de Directivos integradores, como así también surgen situaciones en donde es necesario crear grupos de trabajos en un primer momento temporales y otros permanentes, llegando al punto de encontrarse con una estructura matricial, en donde los operarios del NO, en este caso los OOII participan en proyectos puntuales sin dejar de atender sus funciones.

### ***Diseño del sistema de toma de decisiones***

El diseño de la toma de decisiones a gran escala está centralizado en el MM&V Nacional, bajo la supervisión directa del Representante Especial del Secretario General. Se puede apreciar una descentralización vertical, aunque deja que la ejecución, la toma de decisiones rápidas y de bajo impacto para cumplir con las misiones asignadas sean realizadas por las Sedes Locales (NO) en las distintas ZVTN, tendiendo a una Descentralización Horizontal, similar al *Team of Teams*<sup>22</sup>.

### **Factores de efectividad estructural**

#### ***Hipótesis de congruencia***

Cada Sede adecuó su estructura de acuerdo a la Misión particular y el entorno de cada una, siendo diferente para la mayoría de los casos, evidenciando la correcta adecuación de los medios disponibles a los fines propuestos.

#### ***Hipótesis de configuración***

Todas las Sedes fueron diseñadas buscando el máximo equilibrio posible para no afectar a ninguna por sobre otra, asignando, por ejemplo, especialistas en Género, DIH, Explosivos, CIMIC, etc, a fin de dar el mejor cumplimiento a la misión.

### **Tipo de Estructura identificada**

Luego de analizar en detalle los elementos estructurales, podemos concluir que la UNMC era un híbrido de Adhocracia Profesional Mecánica Divisionalizada.

### **Síntesis de la Selección de la Organización a Estudiar: CMSC de la UNMIN**

Tal como se expresara al comienzo del capítulo, la UNMIN solo cumplió los objetivos de manera parcial, principalmente en los inicios de la Misión (apoyo a las negociaciones) y en las fases de Desarme y Desmovilización, quedando estancados los progresos en las etapas de

---

<sup>22</sup> Team of Teams: Término inglés que se refiere al Tipo Organizacional basado en la red de redes y la Adhocracia, donde la interrelación entre los equipos es la misma que se replica entre cada integrante. Se caracteriza por su adaptabilidad al entorno, la resiliencia, el uso de redes (tecnológicas) y por el cambio de cultura, de compartir la información en todos los niveles.

Reincorporación y Reinserción, la cual estaba a cargo de un Comité Especial formado por los diferentes partidos políticos de Nepal.

En consecuencia, es importante señalar que existieron dos estructuras bien diferenciadas, una a nivel nacional y regional, donde el CMSC estaba presidido por NU y con igual representación del Ejército Maoísta, del Ejército del Nepal y de la ONU, siendo quienes tomaban las máximas decisiones y verificaban los siete campamentos designados para el acantonamiento.

Por otro lado, al crearse tres campamentos satélites a cada uno de los otros siete (símil sede local de la UNMC), quedaron 21 subcampamentos (decisión bilateral entre el Gobierno de Nepal y el PCN-M) que solo dependían del Gobierno de Nepal, quedando fuera de la verificación de NU, quienes tuvieron solo un papel de asistencia cuando era requerido, manteniendo una orgánica separada del resto de los actores, tal como lo indica la *Doctrina Capstone*.

Por ello, y de acuerdo a la evaluación comparativa de resultados, se sintetizará la estructura del CMSC nacional y regional de la UNMIN, que actuó en un modelo tripartito, haciendo hincapié solo en las tareas diferenciadoras del MM&V de la UNMC.

### ***Composición de los Medios***

**CMSC.** OOII de la Sede Nacional y las Regionales, Personal del Gobierno de Nepal (FFAA), Personal del PCN-M.

**Magnitud.** Desde el Nivel Nacional al Regional (Teatro de Operaciones hasta Brigadas)

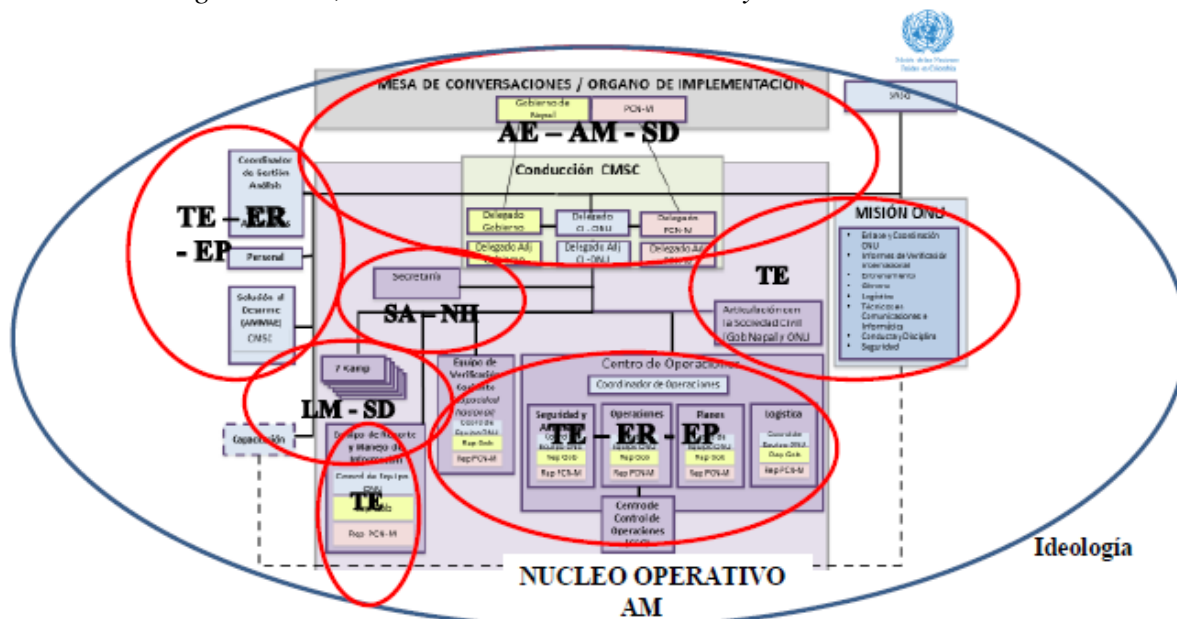
### **Partes de la Organización, Mecanismos de Coordinación y Control**

A continuación, tal como muestra la Figura 10, se describen las distintas partes del CMSC y sus respectivos Mecanismos de Coordinación y Control.

Cabe señalar que, a diferencia de la UNMC, esta estructura no se replicó a nivel local.

Figura 10

Partes de la Organización, Mecanismos de Coordinación y Control de la UNMIN



**Referencias:** AE **Ápice Estratégico**, LM: **Línea Media**, SA: **Staff de Apoyo**, TE: **Tecnoestructura**, NO: **Núcleo Operativo**, NH: **Normalización por Habilidades**, EP: **Estandarización de Procesos**, ER: **Estandarización de Resultados**, SD: **Supervisión Directa**, AM: **Adaptación mutua**.

### **Ápice Estratégico (AE)**

Su función era supervisar la gestión de las armas y ejércitos del PCN-M y del Gobierno de Nepal, incluido el acantonamiento de los combatientes maoístas y sus armas y municiones, en relación a las actividades establecidas en el Acuerdo y su correspondiente verificación y monitoreo.

### **Tecnoestructura (TE)**

Sus tareas fueron similares a la UNMC.

### **Staff de Apoyo (SA)**

Estuvo representado, principalmente, por el PNUD, solo a nivel nacional y regional. En el nivel local, se materializó, en la teoría, por las agencias del Gobierno de Nepal, las cuales no cumplieron con los apoyos requeridos y necesarios.

### **Línea Media (LM)**

Materializado por los equipos de expertos (símil Estado Mayor) de cada uno de los siete campamentos.



### ***Núcleo Operativo (NO)***

Representado, en primera instancia, por 35 supervisores de armas de NU, junto con el apoyo de los expertos en registro del PNUD y la Fuerza de Tareas Provisional, mecanismo nacional compuesto de veteranos nepaleses del Ejército de la India.

Luego, a lo largo de la Misión, por el despliegue de 186 OOII, quienes ejecutaron las tareas y actividades establecidas en el Acuerdo y sus protocolos.

### **Sistema de Flujos**

#### ***Flujo de Autoridad Formal***

Está materializado por la descripción del organigrama de la UNMIN, de acuerdo a la Figura 10.

#### ***Flujos Regulados***

Los Flujos regulados del Trabajo de Operaciones y de Información de Staff, hasta el Nivel Regional, símil a la UNMC.

**Flujos regulados de Decisiones e Información del Control.** Las directivas eran impartidas por el CMSC Nacional y ejecutadas por el Nivel Regional, quien, a través de informes, efectuaba el *feedback*.

No obstante, las Sedes Locales y los Equipos, quedaban fuera de esta estructura, no pudiendo incidir en la retroalimentación.

**Flujo de Comunicación Informal.** A diferencia de la UNMC, la información no era compartida a la Misión, principalmente por parte del Gobierno de Nepal, sin embargo, la comunicación fuera de la estructura, era mantenida con los miembros del PCN-M, aspecto que creó ciertos recelos.

**Flujo de Constelaciones de Trabajo y de Decisiones Ad-Hoc.** No fueron identificados, ya que las tareas se realizaban de manera Mecánica y Divisionalizada, todo dentro del organigrama.

## **Entorno**

Si bien las características del entorno ya han sido mencionadas en los apartados anteriores y se caracteriza por ser dinámico, complejo, diversificado y hostil, cabe destacar que, en contraste con la UNMC, aquí hay solo dos grandes actores (Gobierno y PCN-M), por lo cual disminuyen las variables y la toma de decisiones puede llevarse hacia el cuadrante complicado (de Cynefin) más fácilmente.

## **Criterios Organizacionales para el Diseño**

### ***Flexibilidad***

Se notó la falta de la misma al no lograr adaptarse a los diferentes cambios producidos en la implementación de los Acuerdos, aspectos que repercutieron en la obtención de resultados.

### ***Interoperabilidad***

Si bien participaba personal experto en todas las materias, sus funciones carecieron de trabajo interdisciplinario e interagencial.

### ***Modularidad***

Es uno de los criterios que no pudo materializarse, ya que, ante la aparición de adversidades en cuanto al cumplimiento de los objetivos, no supo componer las capacidades necesarias para resolverlos.

### ***Sustentabilidad***

La UNMIN, al igual que la UNMC, capacitó a sus OOII y diferentes expertos desde antes de iniciar la Misión, contando con inducciones en todos los niveles.

## **Parámetros de Diseño**

En cuanto a ellos, el Diseño de Puestos o de Cargos, para las NU no varía entre misiones, salvo por algún aspecto particular que pueda incorporarse, que, en este caso en particular, no los hubo.

### ***Diseño de la superestructura***

A pesar de contar con un mecanismo tripartito, a diferencia de la UNMC, la estructura tendía más a divisionalizar las funciones, quitándole la posibilidad de conformar elementos de tipo orgánico.

**Agrupación de unidades.** Lo hizo según Mercado, con la idea de que cada Unidad (Campamento) cuente con lo necesario para operar.

**Tamaño de la Unidad.** Se trata de una estructura plana y grande, no contando con la interoperabilidad de equipos pequeños en la base.

### ***Diseño de vínculos y enlaces laterales***

**Sistema de planificación y control.** Caracterizado por el control del desempeño (resultados de los programas) y la regulación del rendimiento general, a fin de dar cumplimiento a los Acuerdos.

**Dispositivos de enlace.** A diferencia de los dispositivos identificados en la UNMC, aquí podemos identificar con claridad solo Directivos Integradores, los cuales se encontraban a la cabeza de cada CMSC, sea de Nivel Nacional o en los Regionales. Al no poseer, o bien, no estar claramente definido otro tipo de enlace, se dificulta la AM entre puestos y unidades, a la vez de notarse cierta falta de flexibilidad para modificar esta situación.

### ***Diseño del sistema de toma de decisiones***

En el mismo sentido en que se identificaba cierta falta de flexibilidad en los dispositivos de enlace, lo mismo sucede para la descentralización en la toma de decisiones, donde solo era de carácter vertical, a través de las distintas unidades, dejando sin espacio para las decisiones en los menores niveles.

### **Factores de efectividad estructural**

#### ***Hipótesis de congruencia***

Aquí se puede notar otra diferencia respecto a la UNMC, donde las Sedes (campamentos) no se adecuaron de acuerdo a cada entorno particular, sino que su diseño respondía a una estandarización que provenía del CMSC de la Sede Nacional, donde a veces, los medios no eran los adecuados para el cumplimiento de los fines impuestos.

### ***Hipótesis de configuración***

En este aspecto, y debido a que todas las sedes fueron diseñadas de forma similar, las mismas estaban de manera equilibrada entre ellas, sin sobresalir una de otra respecto a los medios y su distribución.

### **Tipo de Estructura identificada**

Luego de analizar en detalle los elementos estructurales, podemos concluir que la UNMIN era un híbrido de Burocracia Profesional Mecánica Divisionalizada.

## **Sección II**

### **Las Misiones. Su Eficiencia y lo Patrones en Común**

Después de haber definido, por los resultados obtenidos, a las dos misiones antes mencionadas – UNMC y UNMIN – como las más eficientes y sintetizar los tipos organizacionales adoptados por cada una de ellas, es posible determinar ciertos patrones que mantuvieron en común, a pesar de operar en entornos espacio-temporales diferentes.

En un mismo sentido, también se pueden identificar, en alguna de ellas, aspectos organizacionales que abonaron en el cumplimiento de la misión y que no se repitieron en otra.

De tal forma, podemos mencionar como patrones en común:

- La conformación de Ápices Estratégicos de manera tripartita, con igual representación de cada uno de los actores junto a la ONU.
- Establecer un nivel de comando símil Estado Mayor de un Comando Conjunto de Nivel Operacional (Teatro de Operaciones).
- Emplear una división de las sedes regionales de acuerdo a lo pactado con el actor que ejecuta el Desarme en sus antiguas zonas de influencia u operaciones.
- Diseño de organigramas de tipo divisionalizado, burocrático y profesional.
- Cambio de la palabra desarme o decomiso en los acuerdos de paz, para no implicar rendición.

- Estandarización de los procesos de trabajo y de los resultados a obtener.
- Correcta aplicación de los criterios de sustentabilidad y modularidad.
- Presencia de alta especialización del puesto y de formalización del comportamiento, previo y durante la Misión.
- Agrupación de unidades según mercado. Para obtención de resultado por unidades.
- Aplicación del control de desempeño y empleo de directivos integradores.
- Hipótesis de configuración: importancia de encontrar el equilibrio justo en la asignación de los diferentes medios para cada unidad subordinada.

Por otro lado, se mencionan los aspectos más destacados de la UNMC que contribuyeron a la eficiencia en el logro de los objetivos, a saber:

- Descentralización vertical y horizontal. Aplicación del concepto *Team of Teams* y estructuración de una Adhocracia híbrida.
- Amplia participación de todos los niveles en la implementación de los monitoreos.
- Organizaciones fractales en todos los niveles.
- Articulación con la sociedad civil de manera tripartita y con otras agencias, primando el concepto de interagencialidad.
- Staff de Apoyo robusto, en condiciones de apoyar permanentemente a las sedes.
- Núcleo Operativo grande, en condiciones de cumplir sus funciones desde los más bajos niveles.
- Flexibilidad e interoperabilidad en cada una de las estructuras u organizaciones a diseñar.
- Flujo de decisiones ad hoc y constelaciones de trabajo presentes, para incrementar los flujos impuestos por organigrama.
- Comunicación informal y *feedback* presentes en todos los niveles.

### **Conclusiones del Capítulo IV**

En este último capítulo nos propusimos sintetizar los tipos organizacionales de las misiones que hayan alcanzado los resultados más eficientes y de esta forma determinar los patrones o elementos que hayan tenido en común, de manera tal de extraer lineamientos generales que puedan ser de futura aplicación para el diseño organizacional de los programas de DDR.

En tal sentido, mediante la integración de las conclusiones extraídas de los tres capítulos anteriores, y a la luz del objetivo general, se detallan a continuación las conclusiones extraídas de dicho análisis.

En primer término, cabe señalar la importancia que conlleva conformar las mesas de diálogo y conversaciones (ápice estratégico) con representación de cada uno de los actores involucrados en los acuerdos de paz, con igual voz y voto, de manera tal de evitar posibles recelos, llegar a soluciones más inclusivas o bien, recibir un mejor asesoramiento y asistencia en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, los modelos organizacionales tripartitos ayudaron a obtener resultados por encima de la media de los casos anteriores de DDR (principalmente casos africanos), lo que posibilita inferir que la figura de que no haya superiores o inferiores en la implementación del acuerdo es positivo para el posterior desarrollo del programa.

En consecuencia, otro aspecto relacionado y que ayuda al monitoreo de las tareas, es el diseño de las zonas de implementación en las viejas áreas de influencia del actor que efectúa el Desarme, ya que genera más confianza y por ende, mejor predisposición para dar cumplimiento a lo acordado.

En segundo lugar, podemos identificar a simple vista la estructuración Divisionalizada de las misiones (típico organigrama de OMP ONU), donde cada una de sus unidades se destaca por cumplir una función (resultado) determinada.

A su vez, dentro de esas unidades, se entremezclan características burocráticas profesionales y mecánicas, las que buscan la obtención de resultados a través de los expertos en cada área, teniendo en cuenta la estandarización de todos los procesos de trabajo para alcanzar los mismos.

En otro orden de ideas, se aprecia que, en esta divisionalización de las unidades, cuanto más grande es el Núcleo Operativo, mejores son los resultados obtenidos, ya que permite una interrelación más directa con los participantes del DDR. No obstante, el Staff de Apoyo debe ser lo suficientemente robusto como para estar en capacidad de apoyar las diversas actividades impuestas.

Al mismo tiempo y teniendo en cuenta el entorno habitual de este tipo de operaciones (VUCA), se observa que las estructuras organizacionales precisan tener flexibilidad, resiliencia, interoperabilidad y aplicar el concepto de Team of Teams, diseñando estructuras fractales que se repliquen en todos los niveles de la misma forma.

En un mismo sentido, se observa un cambio de paradigma en torno a la necesidad de compartir la información, desterrando el viejo axioma de la necesidad de saber.

Finalmente, se aprecia que la aplicación de una descentralización tanto vertical como horizontal, contribuye a mejorar la Adaptación Mutua, la comunicación informal y la retroalimentación necesaria en cuanto al flujo de información y toma de decisiones.

En definitiva, estas cualidades, patrones y características distintivas, nos agregan una variable más a la estructura propuesta por la Doctrina Capstone, el híbrido de la Adhocracia.

## Conclusiones Finales

Luego de analizar el tema general, y habiendo arribado al tema acotado, se había planteado como objetivo general de la investigación, diseñar un tipo organizacional eficiente para ejecutar OMD de DDR en el marco de las NU en etapas de posconflictos internos.

Dicho objetivo, como fuera expresado en la introducción, seguía la línea de razonamiento y metodología del problema planteado.

Para arribar al objetivo general, se plantearon cuatro objetivos particulares, que, siguiendo dicha secuencia, permitirían compartimentar el problema para analizar cada una de las partes y posteriormente combinar las conclusiones en un proceso de síntesis.

Así, se determinó, en primer lugar, la necesidad de describir la doctrina nacional e internacional vigente en operaciones de DDR en el marco de las NU, para determinar sus características distintivas.

Luego, y siempre iluminado por el objetivo general, el tema general y el tema acotado, se procedió a describir los elementos que conforman la estructuración de las organizaciones para determinar los tipos organizacionales existentes en la doctrina de DDR.

Una vez descriptos los aspectos antes mencionados y que servirían de base para arribar al tercer objetivo particular, se procedió a analizar y comparar tres estudios de casos seleccionados en el marco de DDRs implementados en etapas de posconflicto interno, de manera tal de concluir sobre sus resultados en el corto y mediano plazo.

En consecuencia, con los resultados extraídos de la comparación y los elementos conceptuales de las estructuras, se sintetizaron los diferentes tipos organizacionales identificados en las misiones analizadas, con el propósito de determinar cuáles son los patrones o características en común del diseño estructural que hayan contribuido de manera eficiente al logro de los objetivos.



Entonces, siguiendo el proceso metodológico antes mencionado, la primera conclusión a la que se ha arribado es que, en las etapas de posconflicto interno la solución más adecuada dentro del marco normativo de la ONU, es la implementación de una OMD de DDR, previo acuerdo de paz entre los actores y con vistas a una reincorporación y reinserción plena por parte de los participantes.

En segundo término, podemos decir que la *Doctrina Capstone* debe asumirse como base y guía para la implementación de estas operaciones. Sin embargo, en el plano nacional, es necesaria una actualización de las publicaciones reglamentarias que incluyan los aspectos básicos necesarios para el estudio de dichas OMD de DDR.

Por otro lado, la *Doctrina Capstone* propone un híbrido de Burocracia Profesional Divisionalizada, destacando la importancia y necesidad de operar de manera interagencial entre todos los componentes participantes.

No obstante, a pesar de la experiencia adquirida, la capacitación del personal participante y la constante actualización de las publicaciones pertinentes, este tipo organizacional propuesto no ha dado resultados concretos en ninguno de los casos.

En tal sentido, es importante destacar los aspectos comunes del entorno donde se aplicaron los programas, caracterizados por desigualdades económicas extremas, problemas de distribución demográfica y una gran diversidad étnica, cultural y religiosa en la mayoría de los casos, lo que torna el ambiente operacional complejo, diverso, incierto y hostil.

Y en relación a este tipo de entorno, las organizaciones que mejor se adaptan son las de tipo fractal, que operan como sistemas alejados del equilibrio o en el caos, aplicando el concepto de *Team of Teams*, donde la estructura se replica en todos los niveles, compartiendo la información y la toma de decisiones.

En otro orden de ideas y respecto a la implementación de las distintas fases del DDR, se observa que, los mecanismos de recolección de información al respecto, deben asegurar en

lo posible la colaboración del grupo por desarmarse, con el fin de evitar incertidumbres o limitaciones logísticas en el caso de recibirse un número, tipo o calidad de armas diferente al esperado.

En tal sentido, el desarme ha sido el elemento presente en casi todas las agendas de negociaciones entre Estados y grupos armados ilegales. Sin embargo, en algunos casos, no se trató del elemento sustancial en la superación de los conflictos. Desde este punto de vista, el desarme será exitoso en el mediano y largo plazo, en la medida como el esfuerzo de construcción de paz general sea exitoso.

Además, la entrega o dejación de armas debe entenderse entre otras, como una medida de confianza en un proceso de paz, dados los riesgos y desafíos psicológicos que le representa al combatiente.

En este contexto, es importante que, al momento del desarme, el excombatiente cuente con el respaldo para acceder a sustitutos en términos de seguridad, salud, alimentación y en general de supervivencia.

También es importante destacar que, en casi todos los casos de desarme, el término utilizado para describir el proceso es entrega o dejación, no desarme. La diferencia entre ambos términos no es clara y depende más de las formas y actividades del desarme, el efecto simbólico del proceso, y el destino final del armamento.

Cabe considerar, por otra parte, que en ningún caso la desmovilización corresponde al total de miembros de una organización armada ilegal, y aun menos, de las fuerzas del Estado. Es frecuente, además, que los números de desmovilizados superen el del cálculo de combatientes activos.

Otra cuestión a tener en cuenta es que, en el corto plazo, una desmovilización exitosa debería romper con la estructura de la organización militar, de forma que surjan nuevas formas de articulación social, económica y política diferentes.

En cuanto a la reincorporación, se debe evitar el sentimiento de desconfianza mutua del excombatiente frente al Estado y la comunidad, ya que constituye un obstáculo para la reintegración económica, social y política.

A su vez, la reintegración económica es usualmente incierta en los casos históricos. El acompañamiento de los programas de reintegración al excombatiente es con frecuencia insuficiente para asegurar que este se inserte laboralmente, ya sea como empresario independiente o empleado; y otro aspecto a tener en cuenta es que se debe atender a la totalidad de la población del país afectado en los programas, para lograr una plena inclusión socioeconómica.

La reintegración política es la dimensión olvidada de la reintegración, sobre todo en los casos cuando los grupos ilegales no se convierten en movimientos políticos, cuestión que fue muy bien solucionada en Colombia y Nepal.

Por ello, en virtud de lo antes expuesto, los estándares de ONU sugieren que la reintegración debe conseguir que los excombatientes obtengan un estatus civil, y un empleo e ingresos sostenibles, como objetivos mínimos.

Otro punto a resaltar es la importancia de darle continuidad a este tipo de operaciones, donde el desarme y la desmovilización, deberán ser seguidos de una reintegración seria, estable y duradera a largo plazo, a fin de prevenir y evitar la vuelta al conflicto violento.

Ahora bien, retomando lo expresado a lo largo de toda la investigación y como resultado de lo antes mencionado, se puede afirmar que la organización más eficiente, hasta el momento y de acuerdo a los casos comparados, fue la del modelo tripartito en todos los niveles (UNMC), conformando las mesas de diálogo con representación por partes iguales de cada uno de los actores involucrados en los acuerdos de paz.

Adicionalmente, es importante señalar que, en esta misión en particular (UNMC), fue necesario el cambio de paradigma respecto al modelo de DDR a utilizar, siendo imperioso diseñar una organización nunca antes vista ni trabajada en la ONU, caracterizada por la flexibilidad, la resiliencia, adaptabilidad y por su estructura orgánica.

Finalmente, con los resultados a la vista y las consideraciones realizadas precedentemente, se concluye que el tipo organizacional más eficiente para ejecutar OMD de DDR en etapas de posconflictos internos, es lo que podríamos denominar como un híbrido de Adhocracia Mecánica Profesional Divisionalizada.

Esta adhocracia está situada en un entorno dinámico y complejo, siendo una estructura orgánica y tendiendo a la descentralización, donde la innovación es regla ante la necesidad de adaptación al entorno y el cambio de paradigmas.

De la misma manera, debe poseer un híbrido Mecánico, ya que requiere en algunos aspectos de estandarizaciones. A su vez, también es necesario un híbrido de Burocrazia Profesional, donde se requiere de una alta capacitación y destrezas.

Por último, la misma debe estar divisionalizada desde las más altas esferas, siendo organizaciones creadas exclusivamente para realizar un trabajo muy específico, especializado y que se mueven en un entorno complejo, dinámico y hostil y una vez que cumplen con su actividad se desarman (de tipo temporaria).

Por otro lado, para concluir la presente investigación, se considera oportuno plantear la trascendencia y necesidad de realizar un estudio de similares características, que analice en profundidad la situación, doctrina y particularidades de implementación de este tipo organizacional en operaciones de Protección Civil u operaciones de carácter interagencial, como lo fue la experiencia reciente pasada de la Operación Manuel Belgrano con motivo de la pandemia del COVID-19.

## Referencias

- Annan, K. A. (2005). *Informe del Secretario General sobre el Sudán*, I S/2005/821. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/650/95/PDF/N0565095.pdf?OpenElement>
- Ballesteros Martín, M. A. (2011). El Postconflicto y la Estabilización. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/Varios/EL\\_POSTCONFLICTO\\_Y\\_LA\\_ESTABILIZACION\\_GB.Ballesteros.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/Varios/EL_POSTCONFLICTO_Y_LA_ESTABILIZACION_GB.Ballesteros.pdf)
- Ban, K. (2010). *Informe del Secretario General sobre la solicitud de Nepal de asistencia de las Naciones Unidas en apoyo de su proceso de paz*, Resolución S/2010/17. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/202/10/PDF/N1020210.pdf?OpenElement>
- Bellamy, A., Williams, P., Griffin, S. (2010) *Understanding Peacekeeping*. Polity Press. <https://books.google.com.ar/books?id=IU16LW216ocC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f>
- Boutros-Ghali, B. (1992). *Una Agenda para la Paz*, Resolución A/47/277 -S/24111. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N92/259/64/PDF/N9225964.pdf?OpenElement>
- Campos Tarrisse da Fontoura, P. (2005). *O Brasil e as Operações de Manutenção da Paz das Nações Unidas* (pp. 59-60). FUNAG. [http://funag.gov.br/loja/download/23-Brasil\\_e\\_as\\_Operacoes\\_de\\_Manutencao\\_da\\_Paz\\_das\\_Nacoes\\_Unidas\\_O.pdf](http://funag.gov.br/loja/download/23-Brasil_e_as_Operacoes_de_Manutencao_da_Paz_das_Nacoes_Unidas_O.pdf)
- Campuzano, M. (2006). *Nepal, en proceso de paz. Conflictos Olvidados*. Instituto de Derechos Humanos de Cataluña [https://www.academia.edu/30029239/S%C3%ADntesis\\_hist%C3%B3rica\\_e\\_introducci%C3%B3n\\_al\\_conflicto\\_en\\_Nepal\\_conflictos\\_olvidados\\_Institut\\_de\\_Drets\\_Humans\\_de\\_Catalunya-2007\\_pp\\_74\\_85](https://www.academia.edu/30029239/S%C3%ADntesis_hist%C3%B3rica_e_introducci%C3%B3n_al_conflicto_en_Nepal_conflictos_olvidados_Institut_de_Drets_Humans_de_Catalunya-2007_pp_74_85)

- Consigli, J. y Valladares, G. (1998). *Las operaciones de mantenimiento de la paz y el Derecho Internacional Humanitario*. Comité Internacional de la Cruz Roja. [www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/5tdlhv.htm](http://www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/5tdlhv.htm)
- de Vergara, E. A. (1998). El rol de una Fuerza de Mantenimiento de la Paz bajo el Capítulo VI de la Carta de la ONU en Caso de Reiniciarse Hostilidades. *Military Review* (6), pp. 41-44.
- Diez Alcalde, J. (2013). Sudán del Sur: Un Proyecto Nacional que no Avanza. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (58/2013), pp. 2-3. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2013/DIEEEA58-2013\\_SudanSur\\_ProyectoNacionalNOavanza\\_JDA.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2013/DIEEEA58-2013_SudanSur_ProyectoNacionalNOavanza_JDA.pdf)
- Ejército Argentino (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres* (ROB – 00 – 01).
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (2019). *Operaciones de Mantenimiento de Paz* (PC – 20 – 06).
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (2019). *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta* (PC – 00 – 02).
- Fernández Gauto, J. M. (2021). *Las Operaciones de Paz Multidimensionales de las Naciones Unidas. El DDR en Colombia y su implementación a través del Mecanismo de Monitoreo y Verificación tripartito*. Trabajo Final de Licenciatura en Relaciones Internacionales. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Fernández Osorio, A. E. (2017). El carácter cambiante de las operaciones multidimensionales de paz. *Working paper No. 02 de 2017*. Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto. <https://www.researchgate.net/publication/332672592>
- Fisas, V. (2010). *La gestión de las armas y el retraso en el proceso de desmovilización en el Nepal*. Escola de Cultura de Pau. <https://reliefweb.int/report/nepal/la-gesti%C3%B3n-de-las-armas-y-el-retraso-en-el-proceso-de-desmovilizaci%C3%B3n-en-el-nepal>

- Fisas, V. (2011). *Introducción al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes*. Quaderns de Construcció de Pau Nro 24. Escola de Cultura de Pau. <https://escolapau.uab.cat/publicacions/quaderns-de-construccio-de-pau>
- Foreign Policy (2012). *Índice de Estados Fallidos. Clasificación y mapa interactivo*. Revista del Foreign Policy. [http://www.foreignpolicy.com/failed\\_states\\_index\\_2012\\_interactive](http://www.foreignpolicy.com/failed_states_index_2012_interactive)
- Fuenzalida, A. (2000). *Las Operaciones de Mantenimiento de la Paz y las Fuerzas de Combate*. Revista de Marina. <https://revistamarina.cl/revistas/2000/3/afuenzalidap.pdf>
- Gifra, J. (2013). Las operaciones de paz de Naciones Unidas del capítulo VII: ¿Excepción o práctica extendida? *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (2), pp. 1-28.
- Guterres, A. (2017). *Informe del Secretario General sobre la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia*, Resolución S/2017/745. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/267/72/PDF/N1726772.pdf?OpenElement>
- Instituto para Formación en Operaciones de Paz (2008). *Desarme, Desmovilización y Reintegración. Manual del Curso*. Instituto para Formación en Operaciones de Paz. <https://www.peace-opstraining.org/es/>
- Izquierdo Albercas, J. (2015). Nepal: La difícil transición hacia la Democracia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (51/2015), p. 2. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2015/DIEEEA51-2015\\_Nepal\\_DificiltransicionDemocracia\\_MJI-A.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2015/DIEEEA51-2015_Nepal_DificiltransicionDemocracia_MJI-A.pdf)
- Jiménez Sánchez, C. (2014). Un acercamiento a las estrategias de Desarme, Desmovilización y Reintegración de Combatientes (DDR) desde la perspectiva de género. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7685892>

- Levinger, G. (2013). En G. Campos (Comp.), *Inteligencia Estratégica: Aproximación Conceptual y Metodológica* (actualización año 2022). *Inteligencia Estratégica – Curso Oficial de Estado Mayor* (p. 171). Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones* eficientes (pp. 230-231). Editorial El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel
- Organización de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz. (2000). *Examen amplio de toda la cuestión de las operaciones de mantenimiento de la paz en todos sus aspectos (Informe Brahimi)*, Resolución A/55/305 – S/2000/809.
- Organización de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz. (2008) *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*. [http://pbpu.unlb.org/pbps/Library/Capstone\\_Doctrine\\_ENG.pdf](http://pbpu.unlb.org/pbps/Library/Capstone_Doctrine_ENG.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz. (2017). *Desarme, Desmovilización y Reintegración*. <https://peacekeeping.un.org/es/disarmament-demobilization-and-reintegration>
- Palacios Fernández, C. (2013) La República Democrática del Congo y el Círculo de Violencia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (76/2013), [https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2013/DIEEEO76-2013\\_RDCo-ngo\\_ClaraPalacios.pdf](https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO76-2013_RDCo-ngo_ClaraPalacios.pdf)
- Pérez de Cuellar, J. (10 de diciembre de 1988). *Fuerza de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas* [Discurso principal]. Conferencia Nobel, Oslo, Noruega. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1988/un/lecture/>



- Riffel, A. (2019). *Colombia hacia la paz definitiva. La participación de las Naciones Unidas en el fin del conflicto*. Trabajo Final de Licenciatura en Relaciones Internacionales. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos. [www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1246](http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1246)
- Rojas Bautista, Y. F. (2014). *Análisis comparado de la participación política después de un proceso de paz. Casos de estudio El Salvador y Colombia*. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales. Universidad Militar Nueva Granada. <https://docplayer.es/39321956-Analisis-comparado-de-la-participacion-politica-despues-un-proceso-de-paz-casos-de-estudio-el-salvador-y-colombia-yessica-fernanda-rojas-bautista.html>
- Rosselló, D. (27 de abril de 2017). *La revolución nepalí: maoísmo y guerra a los pies del Himalaya*. <https://elordenmundial.com/la-revolucion-nepali-maoismo-y-guerra-a-los-pies-del-himalaya/>
- Stella, M.E. (2012). *Diseño de una organización de fracciones de Tropas de Operaciones Especiales más adecuada para la resolución de problemas complejos en el ámbito de las Operaciones Militares de Paz (OMP) capítulo VII*. Trabajo Final de Licenciatura para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/584>
- Thakur, R. y Schnabel, A. (2001). *United Nations Peacekeeping Operations. Ad Hoc Missions, permanent engagement*. United Nations University Press (pp. 9-10). <https://digitallibrary.un.org/record/463505>
- United Nations Security Council. (2006). *S/2006/920*. [www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/Nepal%20S-2006920.pdf](http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/Nepal%20S-2006920.pdf)

Universidad Militar de Nueva Granada. (2013). Desarme, Desmovilización y Reintegración.

DDR: Una introducción para Colombia. *Cuaderno de Análisis 01/13*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://iugm.es/wp-content/uploads/2017/02/Cuaderno-An%C3%A1lisis-DDR.pdf>

Vallejo Almeida, G. (2015). *Las operaciones de paz de la ONU. Una opción para el caso colombiano*. Universidad Católica de Colombia. [http://www.repository.ucatolica.edu.co/bitstre-am/10983/14299/4/06\\_Las-operaciones-de-paz-de-la-ONU.pdf](http://www.repository.ucatolica.edu.co/bitstre-am/10983/14299/4/06_Las-operaciones-de-paz-de-la-ONU.pdf)

Visceglie, G.A. (2013). *La restructuración necesaria de las organizaciones militares de la ONU en los conflictos actuales*. Trabajo Final de Maestría en Ciencias del Estado. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. <http://cefadigital.edu.ar/handle/18-47939/1136>