

# **Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración – ODDR –**

Universidad Nacional de Colombia

## **La reintegración de mandos medios de las FARC-EP**

Bogotá D.C., noviembre de 2009



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA



EMBAJADA DE SUECIA  
Bogotá D.C.

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de la Embajada de Suecia en Colombia.



## Contenido

Introducción .....	3
1. El marco de análisis.....	5
2. La noción de ‘mando medio’.....	5
3. El asunto de la desmovilización.....	8
4. A propósito de la reintegración .....	11
5. Algunas dificultades y retos en la reintegración.....	12
Bibliografía .....	14



## Introducción<sup>1</sup>

El Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (ODDR) de la Universidad Nacional de Colombia se ocupa del monitoreo, estudio y análisis de estos procesos, atendiendo a cada uno de los temas en su especificidad y a la relación entre ellos. En su labor, el ODDR tiene como función la recomposición de la diversidad de perspectivas, iniciativas, voces y expresiones. Esto permite reconstruir los puntos de convergencia y también las dificultades y controversias.

A partir de allí, el ODDR plantea algunas reflexiones como insumo para el conversatorio ‘Corte de cuentas al proceso de reintegración de desmovilizados de las FARC - mandos medios’, organizado por el Grupo de Investigación Desarme Desmovilización y Reintegración del Centro Colombiano de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional (CEESEDEN) de la Escuela Superior de Guerra.

Una manera más amplia de enunciar el asunto propuesto es formularlo como “Posibilidades y retos en la reintegración de los mandos medios desmovilizados de las FARC”. De esta manera es posible destacar varios elementos y situar aportes para la reflexión del tema.

Uno de ellos es un objetivo estratégico del Plan de Acción del Programa para la Atención Humanitaria al Desmovilizado (PAHD) del Ministerio de Defensa

---

<sup>1</sup> Este documento constituyó la base de la presentación de las contribuciones del ODDR al conversatorio ‘Corte de cuentas al proceso de reintegración de desmovilizados de las FARC – mandos medios’, organizado por el Centro Colombiano de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional (CEESEDEN), de la Escuela Superior de Guerra, Grupo de Investigación Desarme Desmovilización y Reintegración. Bogotá D.C., 20 de noviembre de 2009.



Nacional, el cual propone “[...] incentivar la desmovilización con énfasis específico en mandos medios y milicias urbanas [...]”. (Ministerio de Defensa Nacional, 2008).

Al respecto, por una parte podemos resaltar que desde el año 2002 hasta abril del año 2009 se desmovilizaron 1.128 mandos medios de las FARC-EP, gran parte de ellos tras haber militado más de diez años en esa Organización Armada Ilegal (OAI). Alrededor de la mitad de estas desmovilizaciones tuvieron lugar entre 2008 y 2009 (Cf. Fundación Ideas para la Paz, 2009).

Por otra parte, en los últimos años se ha presentado un significativo aumento en la proporción de mandos medios desmovilizados respecto a los guerrilleros rasos. De acuerdo con el Ministerio de Defensa Nacional, en 2002 se desmovilizaba un mando por cada veintisiete guerrilleros rasos que lo hacían, mientras que en 2008 la proporción cambió a un mando por cada tres guerrilleros rasos. (Cf. Fundación Ideas para la Paz, 2009).



## 1. El marco de análisis

El marco del análisis que presenta el ODDR sobre el tema de la desmovilización de los mandos medios de las FARC-EP comparte lo enunciado en la invitación hecha por los organizadores del evento: el interés por la finalización del conflicto armado, la reintegración de ex combatientes a la institucionalidad, su adquisición de estatus civil, la apuesta por nuevos ejercicios de ciudadanía, la reconciliación y la recomposición de las redes sociales fracturadas por la polarización, los aportes a la verdad y a la justicia, y la creación de una paz sostenible como garantía de no repetición. La especificación de este marco es relevante por cuanto es desde allí que pueden considerarse las iniciativas, establecer sus alcances y también plantear las posibilidades y retos.

## 2. La noción de ‘mando medio’

Es conveniente precisar esta noción, pues permite aclarar a quiénes se hace referencia; más aún cuando se advierte que el término es importado de otros contextos y es una categoría muy amplia y de cierto modo imprecisa.

El término mando medio aparece destacado en las recomendaciones sobre terrorismo y seguridad nacional (Work on Terrorism) enviadas por la Corporación Research and Development (Rand) al Congreso de Estados Unidos en agosto de 2002. En el documento, el Rand expone la importancia de enfocarse en los mandos medios a la hora de dismantelar organizaciones terroristas, por cuanto representan la comunicación, el control y la operatividad de las organizaciones. Por lo general, los mandos medios son más importantes para la supervivencia a largo plazo de estas organizaciones que quienes toman las decisiones desde un nivel superior; por lo tanto, actuar sobre ellos es una estrategia más efectiva que solamente hacerlo contra los altos mandos. Este planteamiento coincide con el desarrollo de la política de Seguridad Democrática.



La noción de mando medio también aparece en el ámbito empresarial y administrativo, donde es utilizado para referirse a personas que se encuentran en el nivel medio de la gerencia y que realizan funciones vitales para la labor de las empresas. Al encontrarse en el centro de la toma de decisiones y la delegación de órdenes, el *middle manager* dispone de información vital para el ejercicio de la estructura administrativa<sup>2</sup>. Esta vertiente coincide con la formulación de los lineamientos para la reintegración de mandos medios como estrategia diferencial de la ACR.

El Pahd emplea el término haciendo una distinción entre mandos, ideólogos, especialistas, milicianos y rasos, aunque los ideólogos y los especialistas sean a la vez mandos. (Ministerio de Defensa Nacional, 2008). También hace referencia a mandos de Frente y mandos de Dirección, según la estructura de la organización.

El Conpes clasifica la población desmovilizada o desvinculada<sup>3</sup> como:

- a) Adultos (mayores de 26 años), b) Jóvenes (18 a 25 años), c) Niños, niñas y adolescentes desvinculados (menores de 18 años), d) Líderes - Mandos medios, e) Personas en situación de discapacidad físico o mental.

---

<sup>2</sup> Un *middle manager* “Middle managers are responsible for implementing the top management's policies and plans and typically have two management levels below them. Usually among the first to be slashed in the 'resizing' of a firm, middle management constitutes the thickest layer of managers in a traditional (tall pyramid shaped) organization”. <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-management.html>

<sup>3</sup> Desmovilizados son aquellas personas mayores de edad que hacen su salida de las OAI y se presentan ante las autoridades del Estado de manera voluntaria. Desvinculados son los menores de dieciocho años que hacen su salida de las OAI o son rescatados por las autoridades; por su calidad de menores de edad reciben atención y protección diferente a los mayores de edad, igualmente tienen un trato judicial especial.



Es importante destacar que adicionalmente les da el atributo de líderes, como un aspecto que enuncia un tratamiento diferencial a la hora de apoyar e intervenir sobre sus procesos de reintegración. (Conpes 3554, 2008).

En los medios de comunicación, bajo la categoría de mandos medios se incluyen familiares de miembros de la dirección, comandantes de frentes y bloques, combatientes experimentados, personas mayores y cuadros políticos. Para algunos, los mandos medios no son tan “medios”. Por ejemplo, la Revista Semana refiere a ellos como los “Coroneles”, y los define como:

[...] ex combatientes con más de una década de vida rebelde, que tuvieron hombres bajo su mando y saben como nadie cómo piensa y actúa la guerrilla. De hecho, eran los encargados de materializar los planes militares y políticos de la subversión. (Revista Semana, 2009).

Según la Fundación Ideas para la Paz, los mandos medios:

[...] en el caso de las Farc, están ubicados en los niveles <<administrativos>>, que van desde la supervisión del personal de base (comandante de guerrilla) hasta quienes responden ante el Secretariado (miembro del Estado Mayor o jefatura de un frente). (Fundación Ideas para la Paz, 2008).

La categoría de mando medio es externa a la estructura organizativa de las FARC-EP. Aun cuando allí existe una jerarquía de funciones, hay también un lenguaje que indica cierta horizontalidad. Este término, que denota niveles de superioridad e inferioridad, es considerado por esa OAI como peyorativo; en cambio, usan el término “responsable” o “encargado”.

Quienes han salido de esa organización aclaran que: “mando es cualquiera que tiene función de mando”. A la vez destacan su labor de “correaje entre los procesos de reintegración y la población desmovilizada”. (ODDR, 2009).



En conclusión, se trata de una categoría particularmente amplia y poco precisa, la cual puede abarcar integrantes que se encuentran entre la cúpula y la base de las organizaciones, entre el sector de dirección general y los combatientes rasos. Dada la extensión y la complejidad de esta categoría, es importante estar atentos a las implicaciones que pueda tener sobre los programas de desmovilización, desvinculación y reintegración.

### **3. El asunto de la desmovilización**

La desmovilización de mandos medios hace parte del objetivo estratégico del Plan de Acción del Pdh, orientado al debilitamiento de las OAI, elemento que tiene también un papel predominante en la política de Seguridad Democrática como estrategia efectiva del Gobierno Nacional. De esto da cuenta el incremento permanente de desmovilizaciones individuales, incluyendo a personas con antigüedad y niveles de mando en la organización. La continua desmovilización de combatientes representa un golpe a nivel militar, reduce la fuerza “calificada” de ataque; a nivel de la inteligencia dirigida a acciones militares, los desmovilizados dan a las autoridades información actualizada sobre posibles acciones violentas, cambios en las estructuras, identificación de posibles víctimas, etc.; a nivel político, en el último año se incrementó la desmovilización de mandos medios e ideólogos; y a nivel de la moral de las tropas, la desmovilización de mandos medios tiene fuertes efectos. (cf. Ministerio de Defensa Nacional, sin fecha).

Con respecto a la modalidad de las desmovilizaciones, existe una clara distinción entre las individuales y las colectivas reconocidas por la normatividad. Adicionalmente, existe otra modalidad a la cual el ODDR ha llamado ‘grupal’; esta combina elementos de las anteriores (decisiones y determinaciones personales, pero también acercamientos previos a representantes de la





institucionalidad, negociaciones, acuerdos, sin soporte normativo ni firma de documentos). Dentro de estas desmovilizaciones grupales, conocidas a veces como “masivas”, hay dos modos: salidas a cuenta gota, en la que un integrante de la OAI anima a otros sucesivamente; y salidas por grupos de tamaño variable que se organizan para su deserción. Es importante destacar que las desmovilizaciones grupales con frecuencia están lideradas por mandos medios. En ocasiones, los integrantes de OAI que hacen su salida en esta modalidad, permanecen agrupados como unidad después de la desmovilización; a veces, incluso, logran proyectarse de esta manera en la reintegración.

Un esmero especial ha ido teniendo el Pajd en la recepción y acogida de los mandos medios, en las atenciones y apoyos al desmovilizado y a su familia, que no parecen tener continuidad en el tránsito a la ACR.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional ha hecho un llamado a los desmovilizados, en particular los mandos medios, a quienes invita a realizar un aporte eficaz a la fuerza pública y a la justicia, y a propiciar nuevas desmovilizaciones, por lo cual reciben reconocimientos institucionales y contraprestaciones a modo de beneficios económicos y jurídicos. En el marco del Decreto 128 de 2003, el Decreto 2767 de 2007 y otros, el asunto se plantea como ‘posibilidad’, mientras que es ‘compromiso’ para quienes son postulados a la Ley de Justicia y Paz.

Frente a ese llamado, los mandos medios que se desmovilizan quedan en una situación de riesgo por su papel en la OAI, en ocasiones grave, lo cual ha generado importantes debates.

Por una parte, las voces de los desmovilizados difieren en opinión con respecto a este tema hay quienes expresan su voluntad e interés en colaborar, y aun su gusto por hacerlo; también están aquellos que se oponen, las critican o las cuestionan.



Por su parte, en 2008, el Procurador General de la Nación hizo referencia a unas prácticas legitimadas por el deber del Estado de garantizar y mantener la paz. Entre ellas está la entrega de armamento, material de guerra e información; y otras prácticas como la colaboración con la fuerza pública, las cuales implican la participación en operativos militares y las labores de inteligencia. De acuerdo con el Procurador, estas últimas están en contra del Derecho Internacional Humanitario, específicamente del Protocolo II adicional a los Convenios de Ginebra del 12 de agosto de 1949, según el cual los ex combatientes deben ser protegidos por el hecho de haber dejado de participar en hostilidades, y socavan el propósito de un tránsito del ex combatiente a la paz. (*cf.* ODDR, 2008).

El tema de los pagos es otro asunto que también preocupa al Procurador. Al respecto plantea:

Es evidente que la entrega de bonificaciones económicas a cambio de colaboración con la Fuerza Pública es más una estrategia militar que una política de reinserción social. Es decir, el marco legal de estas bonificaciones no está encaminado a la protección de los derechos fundamentales del desmovilizados ni a la reintegración del mismo, sino al desarrollo de una política de debilitamiento de los grupos armados al margen de la ley, pero su promesa de abandonar las armas y la violencia se rompe al ser estimulado a tomar partido otra vez dentro del conflicto armado<sup>4</sup>.

La persistencia de estas actuaciones, el interés sostenido de recibir beneficios adicionales y el riesgo subsecuente, puede extenderse a los tiempos de la reintegración con importantes efectos sobre estos procesos.

---

<sup>4</sup> Informe “Seguimiento a políticas públicas en materia de desmovilización y reinserción”, Tomo IV, pág. 136 y 137; Bogotá, 2008.



#### 4. A propósito de la reintegración

El Conpes da cuenta de un importante avance en la Política Social y Económica de Reintegración en la perspectiva del ejercicio de la ciudadanía y de la acción política. En ese sentido, trasciende los beneficios económicos, la atención que ha sido ofrecida hasta ahora en las áreas psicosocial, de salud, educación, empleo, y la reintegración comunitaria. Además, plantea de manera clara la idea de una ‘Atención especial’, basada en perfiles diferenciados según atributos, capacidades y habilidades. Se trata de “estrategias diferenciadas atendiendo el cumplimiento de requisitos”, el esfuerzo y los compromisos en el proceso.

La propuesta, que incluye a los mandos medios, tiene como función potenciar aptitudes de liderazgo, reorientar los atributos y habilidades asociadas al liderazgo, resignificar habilidades hacia la vida civil, potenciar el debate y la solución pacífica de conflictos, proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y afianzar valores. En resumen, busca formar líderes para la equidad mediante la construcción de herramientas que permitan el ejercicio de liderazgo social efectivo en las comunidades receptoras. (Conpes 3554, 2008)

Esto compromete a la ACR a construir una:

[...] estrategia de capacitación para potenciar aptitudes de liderazgo, orientada a la construcción de lo público, al ejercicio de ciudadanía, la capacidad de convocatoria y seguimiento de políticas, la participación en espacios de convivencia, entre otros [...] modelo de participación de estos líderes en las estrategias de reconciliación con las comunidades. (Conpes 3554, 2008).

Según el Conpes, el objetivo de esta política es que los ex combatientes:

[...] a) ayuden a la consolidación de la política; b) visibilicen sus intereses y reorienten sus habilidades para la protesta y el debate destructivo hacia



mecanismos de expresión pacífica; y c) participen activamente en los procesos de convivencia y reconciliación.

El atributo de líderes de los mandos medios es una oportunidad para quienes en los tiempos civiles demuestran un protagonismo, el cual no se corresponde necesariamente con significativos niveles de mando durante su permanencia en la OAI.

### **5. Algunas dificultades y retos en la reintegración**

La denominación de mando medio puede llegar a ser una nueva ocasión de estigmatización que dificulte la reintegración de los ex combatientes de OAI.

El riesgo adquirido por los mandos medios puede dar inicio, además, a nuevas clandestinidades y dificultar su vida pública y su acción social, como es el caso de muchos de ellos. Algunos, incluso en un rol de ‘gestores de paz’, se han visto obligados a mimetizarse en las grandes urbes o a realizar su papel desde el exterior. Otros frecuentemente están reiterando en distintos auditorios su experiencia en las FARC-EP o su compromiso con acciones de incidencia militar como facilitar otras desmovilizaciones; un ejemplo de esto es el caso de la propuesta avalada por el Alto Consejero para la Reintegración para los ‘gestores de paz’, la cual mantiene su anclaje con la experiencia de la guerra y se superpone con los tiempos de la reintegración de estos mandos medios.

El ejercicio de la ciudadanía planteado por el Conpes remite al mundo de los derechos, de los iguales y al reconocimiento de la diferencia. Habrá dificultades para hablar de ello si hay problemas de inseguridad que limitan la libre locomoción, la cercanía a la familia, la elaboración de proyectos personales y la proyección social.



Se requieren nuevos modos de situarse en lo social, que no dependan únicamente de las iniciativas y ofrecimientos institucionales, sino que pongan también a prueba a cada desmovilizado en su posicionamiento, su capacidad y su compromiso.



## Bibliografía

Departamento Nacional de Planeación. «Documento Conpes 3554: Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales.» 2008. Departamento Nacional de Planeación República de Colombia. 12 de noviembre de 2009

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/CONPES/ConpesEcon%C3%B3micos/2008/tabid/752/Default.aspx>

Fundación Ideas para la Paz. «Siguiendo el conflicto: hechos y análisis número 55. Las FARC: Un año después de Jaque.» junio de 2009. Fundación Ideas para la Paz. 14 de noviembre de 2009  
[http://www.ideaspaz.org/secciones/publicaciones/download\\_boletines/siguiendo\\_el\\_conflicto\\_55.pdf](http://www.ideaspaz.org/secciones/publicaciones/download_boletines/siguiendo_el_conflicto_55.pdf)

—. «Ojo con los mandos medios de las Farc.» Fundación Ideas para la Paz. 5 de diciembre de 2008.  
[http://www.ideaspaz.org/secciones/publicaciones/download\\_opinion/ojo\\_mandos\\_medios\\_Farc\\_Gerson%20Arias.pdf](http://www.ideaspaz.org/secciones/publicaciones/download_opinion/ojo_mandos_medios_Farc_Gerson%20Arias.pdf)

Ministerio de Defensa Nacional. «Desmovilización documentos: Contexto jurídico del PAHD.» 2008. Ministerio de Defensa Nacional República de Colombia. 10 de noviembre de 2009

<http://www.mindefensa.gov.co/index.php?page=423>

—. «Estadísticas del Programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado.» Bogotá: Ministerio de Defensa Nacional, 10 de noviembre de 2009.

Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración. «Colaboraciones con la justicia y la fuerza pública por parte de ex integrantes de guerrillas» noviembre de 2008.

[http://www.observatorioddrr.unal.edu.co/productos\\_academicos/ODDR%20UNAL%20Colaboraciones%20justicia.pdf](http://www.observatorioddrr.unal.edu.co/productos_academicos/ODDR%20UNAL%20Colaboraciones%20justicia.pdf)

—. «Testimonio oral de un desmovilizado de las FARC-EP» noviembre de 2009.



Procuraduría General de la Nación. « Seguimiento a políticas públicas en materia de desmovilización y reinserción.» Procuraduría General de la Nación. Bogotá, 2008.

Revista Semana. «La encrucijada de los mandos medios.» 2 de mayo de 2009.