

De la guerra a la administración pública: aplicación de los principios estratégicos de Sun Tzu
en la dirección del sector público

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Nombres de los estudiantes autores del trabajo de grado:

Diana Marcela Moreno Moreno

Natalia Cardona Rendón

Nombre del Tutor del trabajo de grado:

Jonathan Ballesteros Salazar

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2025

Tabla de Contenidos

1. Introducción	3
2. Planteamiento del Problema	4
3. Formulación del Problema	6
4. Objetivo.....	7
4.1. Objetivos Específicos	7
5. Marco Teórico	8
5.1. Introducción al Marco Teórico.....	8
5.2. Fundamentos de la Estrategia según Sun Tzu.....	8
5.2.2. Optimización de Recursos	10
5.2.3. Liderazgo ético y ejemplar	10
5.2.4. Gestión de la percepción pública.....	11
5.3. Vínculos entre Estrategia Militar y Gestión Pública a nivel del Gobierno Nacional	11
6. Metodología.....	15
7. Resultados.....	16
7.1. Resultados esperados: estratégicas practicas.....	18
7.2. Impacto: académico y practico en el ejercicio de la alta gerencia en el sector público	19
8. Conclusiones.....	20
9. Referencias	22

1.Introducción

El libro El Arte de la Guerra, escrito por el general y estratega militar Sun Tzu hace más de 2500 años, es un tratado sobre práctica militar y estrategia de guerra que se fundamenta en principios de teoría taoísta.

Pero a lo largo de los años, estas estrategias han venido siendo aplicadas no solo en contextos militares, si no en la política, la gestión de conflictos, los deportes, la vida cotidiana y por obvias razones en la dirección de las diferentes organizaciones, ya que las bases y principios que el señor Tzu fundamenta en su libro son completamente ajustables al ámbito de la alta dirección en cualquier sector.

Y es que todo tipo de toma de decisiones en el ámbito organizacional, sean de menor o mayor relevancia e impacto, requiere de una cantidad de herramientas que se complementan para llegar a la opción óptima para obtener el resultado esperado o el más cercano a esto; es por esto que las estrategias indicadas con tanta precisión y acierto en el Arte de la Guerra, se convierten en una de esas herramientas fundamentales para la toma de decisiones en los diferentes escenarios de la alta dirección.

De esta misma manera, el sector público no es ajeno a todo este panorama de estrategias para la toma de decisiones y no solo en tiempos de “guerra” si no para su correcto funcionamiento en general, especialmente en temas de seguridad nacional, negociación de la paz y la lucha contra los grupos armados y el narcotráfico.

2. Planteamiento del Problema

En una entrevista publicada por Julie Turkewitz en The New York Times (Turkewitz, 2022), Pamela, integrante de los Comandos de la Frontera, expresó con contundencia: "Nunca habrá paz. Lo que habrá es guerra". Esta declaración refleja un secreto a voces, y es que a pesar de todos los esfuerzos que hagan los gobiernos por conseguir la tan anhelada paz, como por ejemplo el histórico acuerdo de paz y la lucha constante contra los grupos armados ilegales y su vínculo con el narcotráfico, siempre parecieran insuficientes para terminar por fin con esa historia.

Para el Estado Colombiano, sin importar en cabeza de quién se encuentre, ni su influencia política, siempre serán retos bastante complejos y difíciles de afrontar los temas de seguridad nacional, negociación de la paz y la lucha contra los grupos armados y el narcotráfico. Ya que mientras se intenta avanzar hacia la paz, la violencia y el narcotráfico siguen siendo amenazas persistentes. La estrategia del gobierno ha generado tanto avances como retrocesos, y el éxito a largo plazo dependerá de lograr un equilibrio entre diálogo, control territorial y justicia efectiva.

Es por eso que, a través de lo largo de la historia del país, y con los diferentes dirigentes que han estado a cargo, podemos observar y analizar las diferentes estrategias y decisiones asumidas para el manejo de estos temas en específico, las cuales han reflejado principios similares a los del libro El Arte de la Guerra del estratega Sun Tzu.

Este libro ofrece numerosas herramientas que han sido empleadas como estrategias para la toma de decisiones, sirviendo como una guía muy útil para la gestión pública y su alta dirección. Por lo que se realizará el paralelo de las bases expuestas en el libro, con las decisiones tomadas.

Diversos estudios, entre ellos el denominado: "Un estudio de la Implementación de la estrategia expresada a través de los principios de guerra de Sun Tzu" (Wu et al., 2004)

exploran cómo estos principios pueden mejorar la toma de decisiones, la planificación y el liderazgo en el sector público, adaptando conceptos militares a contextos administrativos y de gestión.

3. Formulación del Problema

¿Cómo pueden aplicarse los principios estratégicos de Sun Tzu, originalmente concebidos para el ámbito militar, en la dirección y gestión del sector público, con el fin de mejorar la toma de decisiones, la eficiencia administrativa y el liderazgo institucional?

4. Objetivo

Analizar cómo los principios estratégicos de El Arte de la Guerra de Sun Tzu se han aplicado de manera implícita y a lo largo de los años y de los diferentes escenarios que se han presentado en el país, en cuanto a las políticas de seguridad y negociación del Estado colombiano, con el fin de comprender su influencia en la toma de decisiones, la gestión del conflicto armado y la lucha contra el narcotráfico en los últimos años.

4.1. Objetivos Específicos

- 4.1.1. Identificar los principios estratégicos de El Arte de la Guerra que pueden relacionarse con decisiones clave en materia de seguridad nacional y negociación de paz en Colombia.
- 4.1.2. Evaluar la efectividad de dichas estrategias en términos de resultados operativos, reducción de violencia y avances en procesos de paz.

5. Marco Teórico

5.1. Introducción al Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales que sustentan el informe titulado "De la guerra a la administración pública: aplicación de los principios estratégicos de Sun Tzu en la dirección del sector público". Para ello, se parte del análisis de El arte de la guerra, obra clásica de la estrategia militar escrita por Sun Tzu, cuyas enseñanzas han trascendido el ámbito bélico para influir en campos como la gestión empresarial, el liderazgo y la toma de decisiones.

A partir de esta base, se exploran los principios fundamentales de la administración pública, entendida como el conjunto de procesos, estructuras y prácticas orientadas a la gestión eficiente del Estado y sus instituciones. El marco teórico busca identificar puntos de convergencia entre la estrategia militar y la dirección pública, proponiendo una lectura contemporánea de los postulados de Sun Tzu aplicados a contextos administrativos, con énfasis en el liderazgo, la planificación, la adaptabilidad y la gestión del conflicto.

Por esto es relevante vincular al estratega militar Sun Tzu y sus exitosos principios expuestos en el Arte de la guerra, con la administración pública, ya que la alta dirección del sector del gobierno no es ajena a necesidad de implementación de todo tipo de estrategias para la toma de decisiones que permita obtener resultados que, a nivel del gobierno nacional, por ejemplo, están impactando a más de 52 millones de personas, su calidad de vida, su bienestar y su futuro.

5.2. Fundamentos de la Estrategia según Sun Tzu

Sun Tzu fue un general y estratega chino que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo.

Nació en el estado de Qi, China, posiblemente en el año 544 a. C.. Fue coetáneo del filósofo Confucio y su colección de escritos es el legado más antiguo sobre la estrategia en batalla y

guerra que hay. A pesar de su antigüedad, los consejos de Sun Tzu siguen manteniendo vigencia no sólo en cuanto a guerra se refiere, sino también son ocupados por grandes empresas.

Para todos es importante estar en capacidad de imponer su voluntad sobre otro, bien sea por medio de la diplomacia o una vez que esta falle, por medio de la guerra. La guerra es un asunto de importancia más para los países, algo para lo cual deben estar preparados. El estudio o análisis de la guerra efectuado por Sun Tzu fue posiblemente la primera referencia planeación y ejecución de movimientos de forma organizada y audazmente y utilizada por los gobernantes y generales para intentar tener éxito en el intento de imponer su voluntad militar sobre el otro. La guerra se considera la mejor forma de violencia y sufrimiento hacia el enemigo, para Sun Tzu es más importante ganarle al enemigo “sin llegar a luchar abiertamente” con él, atacar su voluntad y conocerlo muy bien, para encontrar sus debilidades con y tomar ventaja de ello, logrando atacar puntos específicos sin infligir más daño del necesario y obtener la victoria.

La guerra permite la supervivencia de un estado. Debe efectuarse un análisis desde ambos lados, contemplado los siguientes factores: la moral, el clima, el terreno, el mando y la doctrina. Esto permite en cierta forma, determinar el rumbo del enfrentamiento, aquel que los maneja o domina es quien tendrá mayores posibilidades de vencer y el que no, es el que tendrá más posibilidades de sufrir una derrota.

La agilidad de la maniobra, la rapidez para atacar las vulnerabilidades del enemigo, es necesaria para terminar con la confrontación lo más rápido posible, los conflictos prolongados no producen beneficio alguno. Poder lograr esto como sabemos requiere del conocimiento total del enemigo, la visualización desde ambos lados para poder actuar, pero algo muy importante para poder asegurar que el ataque tendrá el éxito esperado es la capacidad de inducir al enemigo a una posición de desventaja, lo cual es facilitado mediante el engaño. (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, n.d.)

Dentro de los principios desarrollados en el libro *El Arte de la Guerra*. ([Rafael Martínez, Trad.](#)) se destacan para la aplicación en la administración pública:

5.2.1. La resolución pacífica de conflictos

Según Sun Tzu: “El mejor general es aquel que gana sin luchar”, ya que prefiere las estrategias indirectas que eviten el conflicto directo, para preservar un entorno pacífico y seguro, y si lo miramos desde el punto de vista de la situación del país, el gobierno propicia diálogos y tratados para evitar la confrontación a toda costa, ya que en la confrontación se pierden vidas de civiles y uniformados que trabajan para la causa del país.

5.2.2. Optimización de Recursos

Según Sun Tzu: “La peor estrategia es atacar una ciudad. Solo debe hacerse como último recurso”, la idea es lograr los objetivos sin necesidad de un enfrentamiento que implique un consumo de recursos humanos, económicos, de tiempo y de espacio, tanto en la guerra como en la alta dirección. Y si lo vemos desde la perspectiva de la administración pública este aspecto es demasiado trascendente ya que los recursos públicos son limitados respecto a todas las necesidades que se supone, se le deben suplir a los ciudadanos sobre todo a los menos favorecidos, en tantos aspectos como lo son la salud, la educación, la cultura, el deporte y la recreación, seguridad, movilidad, infraestructura, vivienda, etc., por lo que se hace sumamente importante la optimización de los recursos para abarcar la mayor parte de la población y sus necesidades.

5.2.3. Liderazgo ético y ejemplar

Según Sun Tzu: Las cinco virtudes de un líder son: la inteligencia que se hace necesaria para planificar y dirigir, la honradez para regirse por las normas o lo legalmente establecido y darlas a conocer al equipo, la humanidad que es la habilidad blanda de tener empatía y valorar los esfuerzos de los demás, el Tao que es la moral, la ética y el carácter, el Tien que

es el tiempo, el Día que es el terreno o contexto, los recursos y el dinero, el Jiang dado por el liderazgo o la posición personal y el Fa que es la gestión y la organización.

5.2.4. Gestión de la percepción pública

Según Sun Tzu: “Un líder es un dealer en esperanza”, un buen líder no solo debe tomar decisiones acertadas, sino que también debe inspirar y motivar a su equipo. Sun Tzu enfatiza que un líder debe ser justo, decidido y capaz de ganarse el respeto de sus seguidores. En el campo de la administración pública, no es solo en cuanto a inspirar y ganarse la confianza de sus colaboradores, también aplica a los ciudadanos que se ven impactados por sus resultados y su gestión.

5.3. Vínculos entre Estrategia Militar y Gestión Pública a nivel del Gobierno Nacional

Muchas decisiones estratégicas del gobierno colombiano, especialmente en temas de seguridad nacional, negociaciones de paz y lucha contra el narcotráfico, han reflejado principios similares a los del libro el Arte de la Guerra, en temas puntuales como:

- Conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo: aplicado a la inteligencia militar como tal para salvaguardar la seguridad nacional y las estrategias que le permitan anticiparse a ataques o movimientos de grupos ilegales.

Y es que el gobierno nacional ha estudiado y enfrentado a los grupos armados ilegales a través de políticas de seguridad, análisis de sus políticas internas y estrategias de control territorial. El enfoque que le ha dado el gobierno ha ido evolucionando hacia intentos de integración social y negociación como las políticas de justicia transicional, aunque persistan los desafíos significativos (Morales & Johanna, 2017)

Según el Ministerio de Justicia y del Derecho, (*Ministerio de Justicia y del Derecho*, n.d.) la justicia transicional “La justicia transicional es la manera de hacer justicia en contextos de transición política. Cuando se trata de ponerle fin a conflictos armados internos, la

justicia transicional contribuye a conseguir -al mismo tiempo- dos objetivos esenciales: la negociación política del conflicto y la realización de la justicia. Para ello, la justicia transicional pone a disposición una serie de mecanismos y herramientas especiales que permiten enfrentar el legado de violaciones masivas a los derechos humanos, buscando el reconocimiento de las víctimas y la construcción de confianza entre los ciudadanos, y entre éstos y el Estado

La justicia transicional es importante en Colombia porque después de más de 50 años de conflicto armado interno, el país se prepara para lograr la paz.

- La mejor victoria es vencer sin combatir: reflejado en procesos de paz como el de la Habana con las FARC, donde el conflicto armado de más de 50 años en Colombia se abordó mediante el diálogo y la negociación, evitando la continuación de la violencia. El proceso de La Habana es considerado un ejemplo de cómo la resolución pacífica puede superar décadas de enfrentamiento armado. Se eligió la negociación en vez de la confrontación, ya que el proceso de La Habana se caracterizó por la decisión de ambas partes (Gobierno y FARC) de buscar una solución negociada, dejando de lado la vía militar y optando por el diálogo como herramienta principal para resolver el Conflicto. (Zarama, 1 C.E.)

Ambas partes llegaron a la mesa de negociación tras reconocer que el conflicto armado no tenía una salida militar clara, lo que generó una percepción compartida de estancamiento y la necesidad de buscar alternativas no violentas y se lograron acuerdos en temas complejos como la reforma agraria, la participación política, la solución al problema de las drogas ilícitas y la reparación a las víctimas, mostrando que la negociación puede abordar temas estructurales sin recurrir a la Violencia

Factores que Favorecieron la Victoria sin Combate. El apoyo y monitoreo internacional con la participación de actores internacionales, especialmente la ONU y organizaciones

regionales, fue clave para generar confianza y garantizar el cumplimiento de los acuerdos, fortaleciendo la vía pacífica.

El proceso generó un nuevo lenguaje político y social en Colombia, orientado a la reconciliación y la convivencia, lo que ayudó a transformar la percepción del conflicto y a legitimar la paz como objetivo nacional. La implementación de los acuerdos incluyó la reintegración de excombatientes a la sociedad, mostrando que la paz se construye con acciones concretas que sustituyen la lógica de la guerra.

- Toda guerra se basa en el engaño: La Operación Jaque es un ejemplo contemporáneo de cómo el engaño puede ser decisivo en el éxito de una operación militar. El engaño sigue siendo una herramienta esencial y sofisticada en la guerra moderna, permitiendo sorprender al enemigo y lograr objetivos estratégicos, ya que este principio fue el núcleo de la operación. El éxito se basó en hacer creer a las FARC que estaban colaborando con una organización amiga, el uso de disfraces, lenguaje y procedimientos falsos fue una aplicación directa de este principio. La operación logró su objetivo sin un solo disparo, sin bajas y con un impacto psicológico enorme sobre las FARC. por lo que también aplica el principio de vencer sin combatir. Fue una victoria estratégica, política y militar sin recurrir a la violencia directa.

El engaño militar busca ocultar intenciones y manipular la percepción del enemigo, forzándolo a tomar decisiones desventajosas. Esto se logra mediante la creación de realidades falsas, la simulación y la desinformación, adaptándose a los avances tecnológicos y a la abundancia de información real.

Ejemplos históricos y recientes, como la guerra en Ucrania y operaciones de inteligencia durante la Guerra Fría, muestran que el engaño sigue siendo crucial, aunque cada vez más difícil de ejecutar debido a la transparencia del campo de batalla moderno.

Operaciones como la Jaque demuestran que, aunque los métodos evolucionan, la esencia del engaño como herramienta para lograr la sorpresa y el éxito militar permanece vigente.

6. Metodología

La presente investigación está enmarcada en el ámbito cualitativo, siendo esta una técnica descriptiva y empírica que recopila los datos que se utilizan para describir detalles que ayudan a explicar cierto comportamiento o fenómenos dados. Este tipo de metodología transmite pensamientos, puntos de vista y opiniones de las personas. Es decir, la investigación cualitativa nos ayuda a entender el por qué, cómo o de qué manera se presenta una determinada acción o comportamiento. Para Sampieri, (2006). El enfoque cualitativo es un proceso inductivo que se plantea en un contexto o ambiente natural, puesto que, en la recolección de datos, se evidencia una relación estrecha con los participantes de la investigación, puesto que en ella se pueden observar sus experiencias e ideologías en quebranto de la utilización de un instrumento de medición determinado.

7. Resultados

De acuerdo al planteamiento anterior se evidencia que los principios estratégicos empleados por Sun Tzu, fueron concebidos para el ámbito militar, sin embargo; tiene aplicabilidad en el campo de la administración pública, sustentada en la comprensión del entorno, la toma de decisiones prudentes y la conducción de un liderazgo. De acuerdo a ello se derivan las siguientes propuestas que permite emplear estos principios en herramientas para la gestión pública actual:

- Implementar estrategias indirectas para resolver conflictos, inspirada en la máxima “vencer sin combatir”, fortaleciendo mecanismos de diálogo, mediación y justicia como herramientas para gestionar las problemáticas sociales, políticas, las cuales reducen costos materiales, humanos, y promueven una cultura institucional basada en la prevención y la negociación.
- “El arte de la guerra”, nos enseña sobre la optimización de los recursos públicos y que la planificación estratégica es fundamental para evitar el desgaste innecesario y maximizar su uso eficiente. En contexto de alta demanda social y presupuestos limitados, la administración pública de actuar con inteligencia táctica, priorizado intervenciones de gran impacto y fomentado la innovación en la gestión de bienes y servicios.
- De acuerdo a las virtudes esenciales del líder que destaca Sun Tzu, la implementación de programas de formación de líderes públicos con enfoque ético y estratégico, contribuiría a fortalecer la toma de decisiones responsables, la integridad institucional y dará la capacidad de anticiparse a escenarios complejos.
- La obra de Sun Tzu resalta la importancia de la percepción y la moral como factores decisivos en cualquier contienda. En el sector público, esto traduce la necesidad de implementar estrategias de comunicación que fortalezcan la confianza de la ciudadanía y

legitimen las decisiones de los entes gubernamentales, lo cual mejora la relación del estado y la ciudadanía incrementando la gobernabilidad y la estabilidad institucional.

La revisión de la literatura revela los aportes más relevantes de los principios estratégicos de Sun Tzu en contextos no bélicos; reflejando una evolución conceptual en el ámbito militar encontrando consonancia en disciplinas como la administración pública, la negociación política y la resolución del conflicto:

- Las adaptabilidades de los principios estratégicos se adaptan eficazmente a contextos civiles, gracias a pilares fundamentales como la anticipación, la economía de medios, una sólida inteligencia contextual y la supremacía de la estrategia por encima de la fuerza.
- Existe una convergencia teórica y práctica entre la estrategia militar clásica y los enfoques de la gestión pública contemporánea, los manejos inteligentes del conflicto son comunes en ambos campos, el liderazgo visionario y la planeación estratégica enriquecen la toma de decisiones en el sector público, particularmente en contextos marcados por la alta complejidad y la incertidumbre.
- Casos concretos aplicados al contexto colombiano, reflejan la aplicación práctica de los principios de Sun Tzu:

El proceso de paz de la Habana -Cuba, evidenció el uso de estrategias indirectas, como la construcción de confianza, la negociación por etapas y la gestión simbólica del conflicto reflejando la idea de “vencer sin combatir”, priorizando la solución política sobre la confrontación armada.

La Operación Jaque, operación militar que da un ejemplo claro de usos del engaño táctico, el conocimiento profundo del adversario y la inteligencia estratégica, reflejando varios principios de Sun Tzu, como la desinformación, la sorpresa y la superioridad moral.

7.1. Resultados esperados: estratégicas prácticas

La aplicación de los principios estratégicos de *EL arte de la guerra* de Sun Tzu, le permite a la administración pública proyectar resultados más eficientes, éticos y orientados a resultados. Las estrategias concebidas para el campo militar encuentran consonancia con los desafíos contemporáneos del sector público, en especial en contextos de alta complejidad como la seguridad nacional, la negociación política y la gestión del conflicto.

La implementación de principios estratégicos busca alcanzar, entre otros, los siguientes resultados clave:

- Para fortalecer la toma de decisiones estratégicas: Las instituciones públicas al adoptar principios como “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo”, les permite profundizar en su capacidad de análisis, prever desafíos y riesgos, y así desarrollar políticas públicas más precisas y perdurables, que respondan genuinamente a las necesidades de la comunidad.
- La optimización del uso de los recursos es indispensable: Inspirado en la máxima evitar el desgaste innecesario, lo dirigentes públicos tienen la función de implementar modelos de eficiencia operativa, que reduzca la pérdida de recursos públicos, sino que también prioricen la inversión social y maximicen el impacto de cada acción gubernamental.
- Promoción de un liderazgo ético y visionario: Las virtudes del Líder según Sun Tzu (inteligencia, humanidad y disciplina), se traducen en la formación de funcionarios capaces de liderar con propósito, que inspiren confianza a la ciudadanía y actúen con responsabilidad frente a los desafíos sociales.
- Gestión estratégica del conflicto y la negociación: Se refleja como la implementación de mecanismos de diálogo, justicia transicional y construcción de paz que permitan resolver conflictos sin recurrir a la violencia, fortaleciendo la legitimidad del Estado.
- Mejora de la percepción pública y la gobernabilidad: Se logra directamente al implementar estrategias de comunicación y gestión de la imagen institucional, esto

contribuye una conexión más sólida entre el Estado y la ciudadanía lo que a su vez impulsa la transparencia, fomenta la participación y fortalece la confianza en las instituciones públicas.

En conjunto, estas estrategias enriquecen el ejercicio profesional de la administración pública y contribuyen a la consolidación de un estado más estratégico, resiliente y orientado al bienestar colectivo.

7.2. Impacto: académico y práctico en el ejercicio de la alta gerencia en el sector público

Desde una perspectiva académica, este enfoque es invaluable. Enriquece el estudio de la administración pública y la gerencia estratégica al abrir nuevas líneas de investigación.

Permite explotar y validar la aplicación de las teorías clásicas en contextos contemporáneos, y cómo estas pueden ser aplicadas o adaptadas con éxito en el panorama.

Desde un enfoque práctico, la toma de decisiones estratégicas exige la capacidad de actuar de manera informada y efectiva, tanto en el sector público como en el privado. En este contexto, la promoción de herramientas concretas para enfrentar escenarios complejos se vuelve esencial. Estas herramientas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la legitimidad institucional y potencian la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis.

8. Conclusiones

La obra *El arte de la guerra* de Sun Tzu, ofrece un conjunto de principios estratégicos aplicables a la administración pública contemporánea. Esta investigación demuestra que dichos principios, pueden enriquecer significativamente la toma de decisiones, la eficiencia administrativa y el liderazgo en el sector público.

- Sun Tzu plantea en uno de sus principios “la mejor victoria es vencer sin combatir”, lo que traduce en la gestión pública como la necesidad de privilegiar el diálogo, la mediación y la justicia transicional sobre la confrontación directa. Casos como el proceso de paz en la Habana - Cuba, evidencia como la negociación estratégica puede sustituir décadas de violencia, reduce costos materiales, humanos y fortalece la legitimidad del estado.
- En el contexto de alta demanda social y de presupuestos limitados, la administración pública debe actuar con inteligencia técnica, evitando el desgaste innecesario, para ello los dirigentes deben priorizar intervenciones de alto impacto, fomentar la innovación y maximizar el uso eficiente de los recursos públicos, mejorando así la cobertura, la calidad de los servicios y fortalecer la sostenibilidad institucional.
- Según Sun Tzu, la percepción y la moral son factores decisivos en cualquier contienda, en el sector público, esto implica implementar estrategias de comunicación que fortalezcan la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales, pues un estado que comunica con transparencia y coherencia, moviliza el apoyo social y enfrenta crisis con resiliencia.
- El principio “conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo”, es de gran relevancia en la formulación de políticas públicas, el análisis del entorno y del adversario, las anticipaciones de escenarios permiten diseñar estrategias más eficaces y adaptativas, que pueden conducir al éxito sin recurrir a la fuerza bruta, ejemplo de ello la Operación Jaque

- Desde el punto de vista académico, esta investigación abre líneas de estudio sobre la aplicabilidad de teorías clásicas en contextos contemporáneos. Estas teorías ofrecen herramientas concretas para enfrentar los desafíos del sector público, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta en situaciones críticas

9. Referencias

- *Ministerio de Justicia y del Derecho.* (n.d.). Retrieved June 14, 2025, from <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/justicia-transicional/Paginas/que-es-la-Direccion-de-Justicia-Transicional.aspx>
- Morales, H., & Johanna, Y. (2017). *Estado de excepción forma de aplicación de la doctrina militar en un estado democrático : Colombia.* <http://hdl.handle.net/10554/20611>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (n.d.). *Sun Tzu: el arte de la guerra.* Retrieved June 14, 2025, from <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n1/r4.html>
- <https://www.nytimes.com/es/2022/04/20/espanol/colombia-grupos-armados.html>
- Wu, W., Chou, C. H., & Wu, Y. (2004). A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles of war. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 396–408.
- Zarama, F. (1 C.E.). *Caguan's and Havana's Peace Talks: Strategic Retreat or Stalemate Driven?* IGI Global Scientific Publishing.
- Sun Tzu. (2020). *El arte de la guerra.* (Rafael Martínez, Trad.). Editorial Planeta.
- (2023). Apoyo de inteligencia para el contraengaño a nivel operativo. *BOLETÍN DE LA UNIVERSIDAD DE DEFENSA NACIONAL "CAROL I"*.
- Cárdenas, J., Zamora, P., Ortiz, D., & Caballero, N. (2019). El terrorismo de las FARC-EP y las políticas públicas orientadas a la seguridad nacional en Colombia durante 1990-2000. *Revista Científica General José María Córdova*.
- (2016). *Factores que permitieron la evolución del actual proceso de paz, en comparación con los fallidos procesos que se adelantaron en la historia de Colombia con las guerrillas.*
- (2018). El proceso de paz de la Habana y su repercusión socio-política en el territorio

Colombiano, en los años 2015 a 2017.

- (2022). *Hacia una antropología de la paz: reintegración de exguerrilleros a la sociedad colombiana*. *Organización Humana*. <https://doi.org/10.17730/1938-3525-81.2.132>.
- El arte de la guerra de Sun Tzu: resumen y análisis del libro - Cultura Genial
- Esbry, G. A. (s.f.). *Pensamiento estratégico de Sun Tzu: su legado a través de la historia*.
- Guerrero Orozco, O. (1986). *La teoría de la administración pública*. UNAM.
- *Ciencia de la Administración y Teoría de la Organización* – Editorial Tirant lo Blanch y Tecnos-UPF
- .Woodrow Wilson. (1887). *The Study of Administration*
- Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Cuarta edición. 2006. p.3-26.