

## Hasta comienzos del decenio

de los noventa, el Ejército de Colombia podía considerarse como uno de los mejores del mundo frente a la guerra irregular que salpicó de luchas insurreccionales o de liberación el llamado tercer mundo durante el período de la guerra fría. Sin embargo, dos fenómenos paralelos habían alterado imperceptiblemente ese paradigma que nubló la visión militar sobre la realidad cambiante del país y del mundo.

# EL CUARTO MOMENTO MILITAR DEL SIGLO

Por • General (r) Alvaro Valencia Tovar



El primero fue el estancamiento basado en ese paradigma ilusorio. Todo ejército que se estanca, declina. Máxime si frente o contra él se yergue una fuerza hostil en ascenso. Fue lo ocurrido al ejército francés entre las dos guerras mundiales. Aletargado detrás de su **inexpugnable** línea Maginot y convencido de que otra confrontación con Alemania tendría el mismo carácter de lucha de desgaste que la llevó a la victoria entre el lodo y el polvo de las trincheras de Flandes, no entendió la mutación del arte militar que condujo a la **guerra relámpago** con la combinación avasallante del tanque y el avión.

La *guerrilla huidiza de selva y alta montaña*, sustentada en la astronómica, financiación del narcotráfico, incrementó su capacidad de combate y su fuerza numérica, hasta lograr superioridad táctica sobre cualquier objetivo militar, así el Ejército mantuviese superioridad estratégica global. Vinieron entonces los golpes sorpresivos y desestabilizantes, que en Puerres aniquilaron una columna en movimiento y con el asalto a Las Delicias prosiguieron en cadena sobre bases mal dispuestas e impreparadas. Se había pasado de una fase a otra de la guerra revolucionaria prolongada sin que el Ejército se hubiese apercibido.

En la lucha que se ha venido librando en Colombia, todo el peso ha recaído en la Fuerza Pública, desconociendo la naturaleza de la guerra política. En esta forma, se ha delegado en las instituciones armadas lo que ha debido ser responsabilidad del Estado, complicando aún más el desempeño del Ejército, en un claro divorcio entre política y estrategia, a la par con desatención fundamental a los aspectos jurídicos, socioeconómicos, políticos y psicológicos del conflicto. Esto explica las órdenes presupuestales insuficientes, que impidieron la adecuación logística a las necesidades de un conflicto de intensidad creciente.

Lo anterior, configura el segundo fenómeno que ha conducido al momento actual. Agravado con unos procesos de paz que determinaron parálisis transitorias de la actividad operacional, pérdida de veteranía, incertidumbre, desconcierto y no pocas contradicciones entre el manejo político de los procesos y la intensificación simultánea de las acciones subversivas.

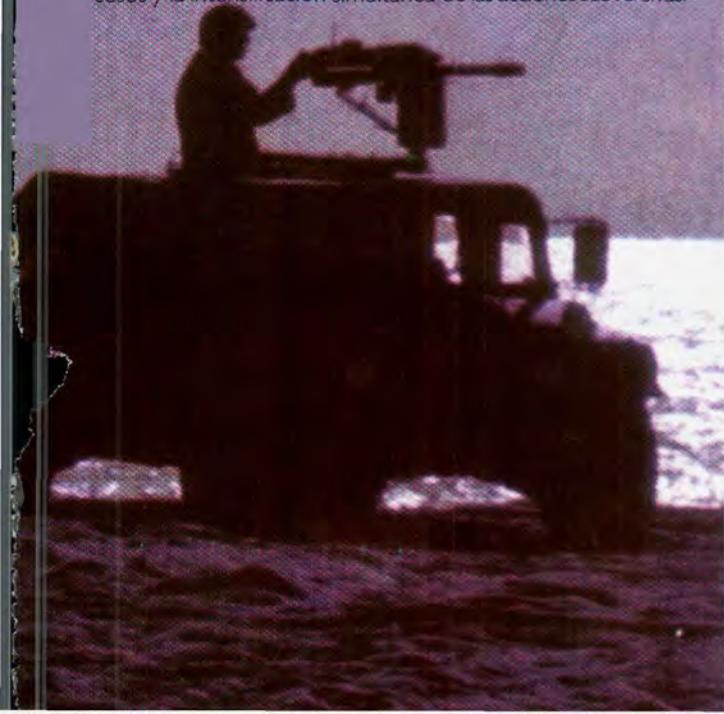
No se trata ahora de producir inculpaciones sino de examinar realidades, porque sólo ese examen crítico, franco y sincero podrá conducir a los remedios necesarios, en este que hemos llamado: "**El Cuarto Momento Militar del Siglo**". La urgencia de un cambio y su alcance determinan que este deba alcanzar el carácter de auténtica transformación, basada en identificar las razones del estancamiento y los remedios de fondo para ponerle fin. El Ejército ha demostrado a lo largo de su historia, capacidad y voluntad para efectuar por sí mismo los procesos renovadores que se han requerido en circunstancias similares. Lo hizo a comienzos del siglo, cuando transformó las mesnadas de las guerras civiles, desmoralizadas hasta el extremo por la pérdida de Panamá, en el Ejército profesional y apolítico que perdura desde entonces. Repitió el proceso cuando la invasión peruana a nuestros territorios amazónicos lo despertó a la realidad de su propia insuficiencia. Un tercer momento ocurrió al término de la violencia sectaria que desangró el país en los años cincuenta, con un conflicto que ni se estudió ni se entendió para evitarlo a tiempo, pero que una vez producido se ha debido librar con acierto en su expresión militar no convencional. Al recuperar la normalidad, el Ejército, eje central de la confrontación, generó dentro de sí mismo el renacimiento que lo situó a la cabeza de los países flagelados por este tipo de conflictos irregulares.

## *En la lucha que se ha venido librando en Colombia, todo el peso ha recaído en la Fuerza Pública, desconociendo la naturaleza de la guerra política.*

Frente a las tres coyunturas anteriores, la actual reviste caracteres más complicados y decisivos. La transformación deberá llegar a las raíces mismas de una situación en extremo compleja, que afronta dos posibles desenvolvimientos: o se llega a la paz negociada con lo cual la misión se redefiniría para un país convaleciente y desquiciado por completo en su existencia rural, o prosigue la guerra que demanda con más veras ese cambio radical. Cambio que no puede venir de fuera sino engendrarse en la misma institución, como lo han comprendido sus mandos actuales y están resueltos a realizarlo.

### TRADICION Y MODERNIDAD

El equilibrio entre estos dos conceptos debe inspirar este viraje, que no es un simple cambio. Por eso empleamos la palabra **transformación**. Extraer del pasado cuanto configura los más recios valores institucionales, pero mirar al futuro recordando que: "**los viejos métodos conducen a los mismos viejos fracasos**". Modernizarse es ponerse a tono con las mutaciones de los tiempos. La sensación que produce el momento actual, es que el Ejército se estancó en un paradigma que dejó de ser; al paso que su adversario avanzó a saltos. La ruptura con el falso paradigma y la comprensión de esos saltos, deben ser base de la transformación.



El primer obstáculo que se halla en este empeño es la **resistencia al cambio**. Emanada, en primer término, del síndrome paradigmático. Es decir, de la errónea creencia de que se ha alcanzado la cumbre, siendo así que hay otras más elevadas por escalar. El segundo, es lo que podría denominarse el subconsciente del fracaso. En otras palabras, admitir la necesidad de un cambio es como aceptar que ello obedece a una situación de la que se es culpable. El tercero, es cierto apego a un pasado que se convierte en presente y que podría sintetizarse en la respuesta

tantas veces escuchada cuando se proponen cambios a estados de inconveniente quietud: **"hace veinte años esto ha funcionado así, ¿para qué cambiarlo?"**.

Transformar es llevar las cosas a un plano más elevado sin perder su esencia espiritual, ni sus valores históricos. Requiere valor para admitir errores y audacia para superarlos. Voluntad para vencer los obstáculos y capacidad de persuasión para neutralizar resistencias. Fe en lo que se quiere alcanzar y persistencia en el esfuerzo para lograrlo, así se tropiece con reveses transitorios, pero manteniendo la mente alerta para modificar caminos antes de que la persistencia positiva se convierta en terquedad negativa.



## LIDERAZGO

Esta palabra mágica adquiere singular relieve en todas las circunstancias de un ejército, pero mayor aún en situaciones de crisis. Si se analizan los tres momentos militares referidos atrás, se halla que en todos el liderazgo ha sido factor concluyente. Liderazgo que puede emanar de un jefe o comandante, pero que debe transvasarse por los vasos comunicantes del espíritu institucional a todos los niveles. En el caso de los años sesenta, la voluntad de renovación se experimentó con mayor aliento en los mandos tácticos, pero encontró receptividad e impulso en la cabeza, de donde descendió con vigor a todos los niveles hasta crear un **propósito colectivo** que fue su más afortunada expresión.

El liderazgo en su mejor sentido debe ser contagioso, inspirar a los demás, convertirse en energía capaz de invadir todos los ámbitos de dirección, mando y ejecución. Parte importante de su ejercicio reside en la conformación de equipos bien integrados y eficientes. Para ello hay que romper el individualismo atávico y fomentar el orgullo participativo, que consiste en compartir por igual el trabajo y el éxito a la vez que crecerse como grupo ante

posibles reveses. El equipo alcanza su ordenada máxima con los estados y planas mayores. No importa qué clase de material humano reciba un comandante, debe inyectar tal sentido de cooperación, de mística y de entusiasmo, que las limitaciones personales desaparezcan con el exitoso accionar del equipo.

En un empeño transformador, los líderes del cambio deben aparecer en todos los niveles. De otra manera, las resistencias pueden frustrar todo el esquema. En este orden de ideas, los resultados no se medirán tanto por lo que haga el líder sino por lo que consiga que hagan en conjunto sus subordinados. Sólo así se logran las grandes transformaciones en un ejército.

Aspecto relevante en un líder es su capacidad de originar y mantener una disciplina intelectual. Es decir, un propósito compartido y un acuerdo subyacente sobre cómo llevarlo a la práctica. Para lograrlo, debe expresar con nitidez su pensamiento e impresionar de tal manera a los demás, que cualquier persona pueda ante una situación comprometida interpretar ese pensamiento y aplicarlo a la solución del problema, en la certeza de que así procedería su comandante.

Valores e historia

La derrota, sobre todo cuando se repite reiteradamente, constituye factor de desmoralización. Dada la importancia de los órdenes morales, es preciso revitalizarlos como afecto inmediato del buen liderazgo. La milicia está hecha de valores morales, cuya sublimación se traduce en espíritu de combate, anhelo de victoria y voluntad de revancha. Este último aspecto no debe edificarse sobre el odio al adversario sino con base en el orgullo institucional y el amor por la patria, sus instituciones y su pasado histórico. Es aquí donde el pasado, como se dijo atrás, se contempla con vista al futuro. Del ayer deben tomarse las glorias, el sentido del ideal, el afecto por el terruño, el honor de ser soldado con todo lo que este vocablo trae consigo, las virtudes de los grandes hombres que lo forjaron, los actos de valor de seres brillantes y modestos que entregaron sus esfuerzos y sus vidas para conservar la heredad sagrada. El compañerismo, la solidaridad de cuerpo, la inspiración de la libertad que justifica todo sacrificio, la abnegación, el valor físico y moral, la visión heroica de la vida, el cumplimiento del deber; forman un inmenso conjunto de valores que es preciso cultivar y engrandecer. Las lecciones de la historia constituyen instrumento muy valioso para este propósito.

## REVISION Y RENOVACION DE LA DOCTRINA

¿Dónde está el origen de los fracasos?, ¿qué es lo que anda mal?, ¿qué se debe cambiar y por qué?, ¿cómo cambiarlo?, ¿dentro de qué visión del futuro? Estas son cuestiones vitales que es preciso preguntarnos al acometer la transformación requerida en este final de siglo. Todas, de una manera u otra, desembocan en la doctrina. Esta, a su vez, está formada en esencia por el conjunto de procedimientos que regulan las operaciones.

Una doctrina que ha probado excelencia en un lapso dado, puede envejecerse insensiblemente hasta quedar obsoleta, frente a las realidades de la situación que se vive y del enemigo que se confronta. Persistir en ella es avanzar con los ojos cerrados hacia el fracaso. La doctrina comienza con la estrategia, prosigue con su aplicación en los niveles operativos, desciende a los tácticos y cobra su mejor expresión en el combate mismo. Si dentro de un período determinado se presencia la destrucción de una columna en movimiento, la caída bajo la potencia de asaltos que revelan una nueva versión del poder del adversario y el apresamiento de unas cuantas decenas de soldados que ya supera los tres centenares, hay que volver la mirada inquisitiva a la doctrina, condicionada por la trilogía poderosa de **los valores, el liderazgo y la voluntad de renovación**.

Ocurre muchas veces, y este puede ser parcialmente el caso colombiano, que una buena doctrina se torna inoperante por errores de aplicación. Esto podría ser la explicación del caso Puerres, con la sorpresa y destrucción de una columna motorizada que no observó las previsiones doctrinarias e hizo caso omiso a las **lecciones de la historia**. En cambio, parece evidente que los desastres de las bases asaltadas y de la Brigada Móvil No. 3 en el Caguán, obedecieron a órdenes doctrinarias en desuso o inexistentes, **verbí gracia**, atrincheramientos lineales, carencia de seguridad adelantada y de inteligencia sobre los desplazamientos y la concentración de fuerzas enemigas, desperdicio enloquecido de munición y falta de planes defensivos bien estructurados frente a una nueva capacidad del adversario.

Los motores de la generación de una nueva doctrina, se hallan en los estados mayores y en las escuelas. Así ocurrió en los años sesenta, cuando el Estado Mayor del Ejército y la Escuela de Infantería generaron una nueva doctrina frente a las formas dispersas de lucha generadas por el auge guerrillero en el tercer mundo, secuela de la confrontación este-oeste. Se alteró el énfasis académico puesto hasta entonces en la guerra convencional, para asignar la máxima prioridad a la guerra fluida, pues resultaba absurdo que ante la remota posibilidad de un conflicto regular, se menospreciara la realidad del que estábamos viviendo y cuyo desconocimiento había producido innumerables reveses.

La nueva doctrina corresponde al mismo tipo de guerra, pero dentro de una fase diferente que altera por su base la doctrina concebida para la anterior y su aplicación en la práctica, que por factores diversos, ajenos muchos de ellos al entorno militar y fruto de una concepción político - jurídica entre irreal y utópica, ha conducido a la pérdida de la iniciativa y del criterio ofensivo de las operaciones de contraguerrilla. La base de patrullaje, célula vital de esta guerra móvil, se fue convirtiendo en acantonamiento semifijo en detrimento de su concepto doctrinario, lo que la hizo blanco relativamente fácil para un enemigo móvil en capacidad de concentrar masas superiores de hombres y poder de fuego sin ser detectado. **En suma se requiere una revisión total del concepto básico del Ejército sobre operaciones.**

#### ESTRATEGIA

En la situación que confronta el Ejército, el término estrategia debe concebirse con criterio sencillo y pragmático. No se trata de teorizar sobre este "divino componente del arte militar" a que se refería el mariscal Foch al dirigirse a los alumnos de la Escuela Superior de Guerra de Francia. Sino de enfocar con realismo las circunstancias presentes para definir la visión del futuro. En una frase afortunada del general Gordon R. Sullivan, jefe del estado mayor del ejército estadounidense, coautor del formidable libro "La esperanza no es un método", "la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de un modo sustantivo y concreto". Su carácter fundamental, según el mismo autor, es relacionar los fines con los medios, para concluir en la necesidad de construir una **arquitectura estratégica**, compuesta por la visión, los valores y la estrategia misma.

Para nuestro caso, esa trilogía admirable, debe construirse sin demora. Por eso, se habló atrás de los valores como plataforma moral de la transformación ansiada, y de la visión hacia el futuro como brújula de la actividad que ha de realizar el cambio. La estrategia, por su parte, será el instrumento para dar vigencia al conjunto bajo la forma de una arquitectura para la transformación.

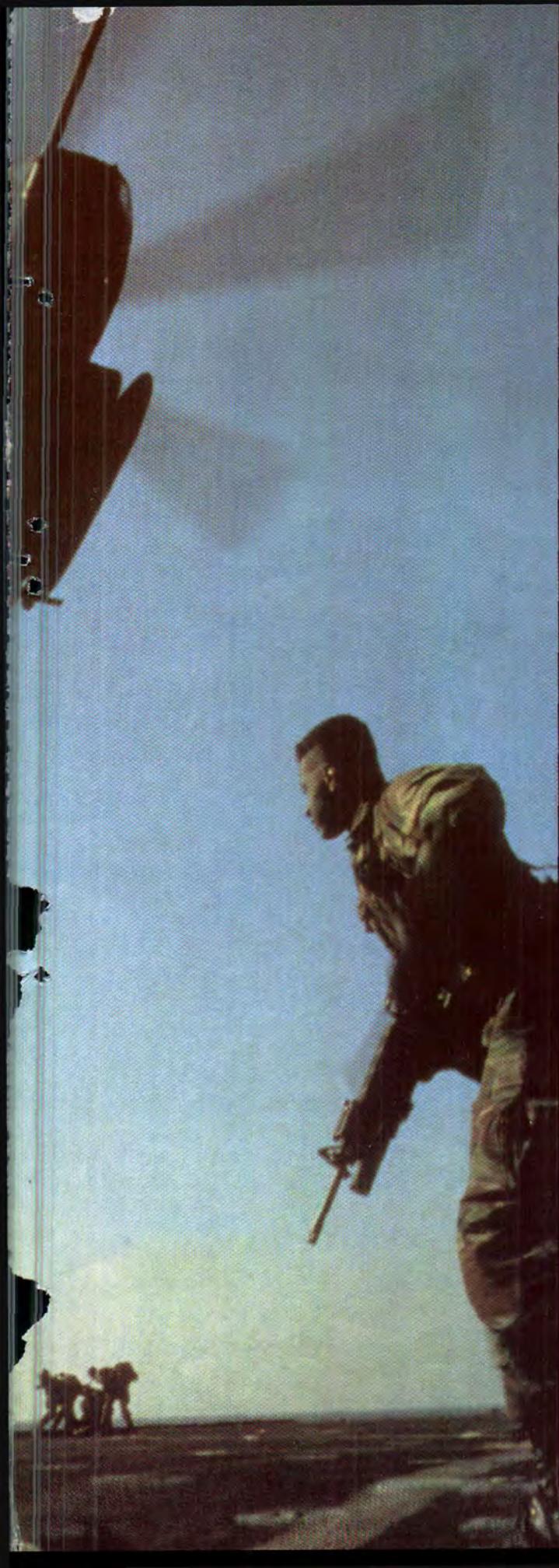
#### OBJETIVO Y CONCEPTO ESTRATEGICO

El señalamiento de un objetivo claro, alcanzable, que comprometa al conjunto humano y obtenga de los medios materiales siempre escasos el máximo rendimiento, marca la dirección del esfuerzo transformador aplicado a la situación real del país. ¿Cuál podría ser ese objetivo en el momento actual?, sin duda ganar la población civil, cuyo concurso leal y decidido resulta indispensable para vencer en la guerra plan-

AR

*En suma se requiere una revisión total del concepto básico del Ejército sobre operaciones.*





teada por la subversión. De aceptarlo así, la estrategia contemplaría una combinación de acciones propiamente militares y psicológicas, sustentada esta última en actividades cívicas para demostrarles a los habitantes de áreas afectadas por el conflicto, la voluntad del Estado para acudir en su ayuda y crearles nuevos horizontes.

Aquí es donde la acción paralela del gobierno civil en todos sus niveles se hace indispensable para materializar el esfuerzo total. De la definición del objetivo se derivará el concepto estratégico para alcanzarlo y el correspondiente plan. Dada la imposibilidad material de ser fuerte en todas partes, este plan obedecerá a criterios de prioridades para dosificar el esfuerzo y los medios disponibles a lo largo de etapas sucesivas que contemplarán las áreas de gravitación político - estratégica.

En desarrollo del plan general, los niveles operativos elaborarán los respectivos planes de campaña concebidos a mediano y largo plazo, que deben sobrevivir a los cambios de comandantes, con los ajustes adecuados a la evolución del problema. La inteligencia de combate, será resultante casi espontáneo del flujo de información proveniente de una población civil amiga y aliada.

El reentrenamiento de cuadros y tropas correspondiente a la visión de este empeño transformador, deberá adelantarse simultáneamente con la atención al conflicto, lo que demandará un gran esfuerzo. Su carácter deberá ser dual, en forma que responda a la nueva doctrina de combate y al mismo tiempo capacite para obtener el afecto, la lealtad y el apoyo de la población civil.

#### CONSIDERACIONES FINALES

Las grandes crisis pueden tener dos efectos en las organizaciones que las sufren: quebrantarlas de tal manera que conduzcan al colapso definitivo, o suscitar una reacción superior al desafío mediante la cual resurjan vigorizadas y engrandecidas para superar tal crisis. El Ejército de Colombia ha tenido coyunturas muy difíciles y siempre ha sabido elegir la segunda de estas dos opciones. La que hoy pone a prueba su contextura moral y la capacidad de sus líderes, es la más difícil de cuantas había tenido que encarar. No es, ni podrá ser, inferior a su historia y a su destino.

Claridad intelectual para precisar las soluciones y franqueza para admitir los errores que las ameritan, debe ser la base de la transformación que reclama el **"Cuarto Momento Militar del Siglo"**. Si a lo anterior se sobrepone un liderazgo enérgico, inspirado y capaz, el Ejército de Colombia recobrará su dimensión moral, su eficiencia de combate y su voluntad de victoria. Sobre este último aspecto, vale la pena reproducir un pensamiento del General Gordon R. Sullivan, ex jefe del Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos: **"Los líderes usan el pasado para dar forma al futuro, reforzando los valores, recurriendo al sentido de la historia y estableciendo la continuidad entre el cambio y las fuerzas tradicionales"**. Complementa lo anterior en otro aparte al decir: "la oportunidad pertenece al líder que pueda percibirla y luchar con lo que tenga a su disposición".<sup>(1)</sup>

#### NOTAS

1. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, *La esperanza no es un método*, Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, 1998.