

EL EJÉRCITO DEL PRÓXIMO SIGLO COMO UN PROCESO DE CAMBIO Y DESAFÍO DE HOY

*Teniente Coronel HUGO BARRIA ROGERS
Profesor invitado Ejército de Chile*

Hoy el mundo, seguramente por la conjunción de la proximidad del Siglo XXI el panorama futuro, la tecnología que crece a pasos agigantados, nuestra realidad política, económica y social en Suramérica y las teorías que hacen del cambio una constante, y que la gran parte de sus instituciones tiendan a modificar sus estructuras o modernizarse, adecuándose a nuevas necesidades e incorporando nuevos elementos a sus procesos de gestión y operativos.

Es una época de cambios que por una parte obedece a las exigencias que la sociedad impone a las instituciones que brindan bienes y servicios y por otra, el deseo de estas últimas de incrementar su eficiencia y eficacia, disminuir los costos y permitir el logro de los objetivos con la mayor exactitud.

Es este el caso de las Fuerzas Armadas como uno de los organismos responsables de brindar "defensa nacional,

mantención de la soberanía y orden" aspectos que son inherentes a la sociedad en que vivimos.

El rol de las Fuerzas Armadas y el conflicto.

Sin pretender profundizar teorías sobre la materia y sus orígenes, expresaremos que este es inherente a la conducta social del hombre, que oscila entre las instancias de cooperación y conflicto, pero que habiendo relaciones existen posibilidades de conflictos (internos o internacionales) ya sea por poder, recursos o establecimiento del derecho que bajo la percepción de alguno de los contendores parezca resquebrajado y que una de sus vías de solución es el empleo de la fuerza en forma de disuasión o efectiva.

¿Los conflictos dejarán de existir a futuro?, quizás se transformen en sus causas y manifestaciones, más

existiendo el hombre viviendo en sociedad seguirán siendo parte de nuestra vida, puede que no por causas territoriales pero sí por intereses económicos, tópicos derivados del proceso de globalismo, preservación de los valores que sustentan a la sociedad o sencillamente por los peligros futuros de la humanidad que nos presentan nuevos desafíos en aspectos demográficos, de tecnología, medio ambiente, étnicos, religiosos o culturales.

Este proceso no es la primera vez que se realiza.

En forma permanente las instituciones armadas adecúan los procedimientos y doctrina a los cambios que se producen, sin embargo hay momentos de grandes modificaciones y dentro de los cuales indicaremos a modo de ejemplo:

A principios del Siglo XX la marcada influencia prusiana que se incrustó en distintos países de Suramérica, por los éxitos de su estructura militar y los cambios sociales producidos a principios de siglo, que dejaron atrás la influencia de corte francés que iluminó la independencia y gran parte del siglo pasado.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los cincuenta, derivado de los intereses de los Estados Unidos en Suramérica en especial de defensa continental que permitió influencia de su doctrina y equipamiento.

Y, en nuestra época reciente, que a partir de la década de los ochenta en los países más desarrollados y más tarde en la de los noventa en

nuestro caso se iniciaron nuevos procesos de modernización.

¿Qué factores afectan este último cambio?

El cambio de roles de los principales actores internacionales como el caso de la preeminencia de los Estados Unidos en lo político y el establecimiento de grandes bloques económicos como Europa, Asia y Norteamérica.

Las relaciones económicas internacionales que nos indican una apertura y una interrelación muy fuerte entre Estados y pactos regionales, con una gran cantidad de intereses compartidos.

Un gran crecimiento de los países desarrollados y un distanciamiento en aspectos como educación, ciencia y tecnología con los subdesarrollados.

Tendencia a disminuir o allanar los problemas territoriales existentes entre las naciones.

El surgimiento de problemas y levantamientos producto de escaso desarrollo social, disconformidades de diverso tipo, étnias, religión, etc., principalmente en países subdesarrollados.

En los países de nuestra región, la existencia de áreas denominadas como "regiones fronterizas" con escaso adelanto que obliga a los estados a ser un ente forjador de desarrollo en las mismas.

Y, particularmente en Colombia una prolongada "guerra interna" no

declarada y a veces no percibida como tal, que desgasta al Estado y sus instituciones en vidas y recursos.

La tecnología disponible y las tendencias de empleo del conocimiento como instrumento en forma cada vez más acentuada.

La dinámica del crecimiento de los Estados que tiende hoy a disminuir el gasto en seguridad y defensa nacional para orientarlo a otras áreas de la sociedad, lo cual parece lógico sin embargo el análisis que derive de lo anterior debe ser exclusivamente de una percepción nacional de los problemas propios de esta índole, más que la influencia de las grandes potencias sobre el tema pues los intereses y entorno de las necesidades de defensa perciben en diferentes niveles (mundial los primeros y regional los segundos).

Todos estos ingredientes, conforman el entorno de nuestra sociedad que allentan las luces del cambio y de estas las interrogantes sobre los beneficios que este conlleva.

¿Qué roles deben cumplir las Fuerzas Armadas en este entorno?

Entre las misiones constitucionales, intereses nacionales y los percibidos por la ciudadanía o consecuencias sociales de sus acciones, se han estudiado los siguientes (que no necesariamente son imperativos o excluyentes de acuerdo a la realidad nacional).

- Mantenimiento de la seguridad y defensa nacional.

- Mantenimiento de la soberanía.
- Participación en el desarrollo nacional de zonas fronterizas.
- Participación en la mantención de la paz y misiones humanitarias.
- Participación en períodos de catástrofe y crisis.

FACTORES QUE AFECTAN EL CAMBIO



(La suma de todo esto es lo que podemos denominar los factores externos que influyen en la organización).

Cambios en el continente suramericano.

De acuerdo a los parámetros expresados, la gran mayoría de los países en sus Fuerzas Armadas han iniciado procesos de modernización tendientes a readecuar la organización y equipamiento de sus instituciones a las necesidades de seguridad y defensa, de acuerdo al análisis de los factores antes indicados y capacidad económica nacional que lo sostiene, existiendo una tendencia a la disminución de efectivos y costos, incrementar

la capacitación de su personal e incorporar nuevas tecnologías, por lo tanto estos cambios no implican en sí mismo darle un mayor poder o herramientas de las requeridas por las Fuerzas Armadas, sino de hacer más eficiente y flexible el instrumento militar.

Realización del cambio.

En Colombia es factible y necesario este proceso y el qué modernizar, cómo hacerlo y en qué intensidad materializarlo, es el desafío que se tiene por delante y que sin seguir un modelo especial y que no afecte su principal objetivo en que se encuentra empeñado, permita la modernización de su estructura lo que requiere de un intenso trabajo de preparación, investigación y análisis en el campo académico y operativo, pues todo cambio trae en sí mismo por una parte crecimiento, oportunidad e ingenio y por otra amenaza suspicacia, desorientación o rechazo.

Luego de este preámbulo es necesario reflexionar acerca de algunos aspectos directamente relacionados con este tema.

¿Qué hacer?

Independiente del grado de profundidad, este debe ser efectuado en forma integral en las distintas áreas que permitan modernizar la capacitación de su personal, los procesos internos y la estructura en sí misma.

En términos generales debe abarcar las siguientes áreas interrelacionadas.

Área de personal (una dirección eficaz de su personal).

- Administración de personal.
- Docencia.
- Instrucción y entrenamiento.
- Bienestar.

Área de organización (elementos que optimizen sus procesos internos).

- Misiones y objetivos.
- Estructura de mando y control.
- Organización de unidades.
- Doctrina.
- Capacidades.

Área logística (elementos que optimizen competitividad y rendimiento).

- Investigación y desarrollo.
- Equipamiento (integral).
- Apoyo logístico (integral).
- Informática y computación.
- Tecnología.
- Movilización.

Es así, que solo abarcando las áreas que constituyen la organización, procesos y administración de calidad, se podrá llegar a un completo éxito.



AREAS DE MODERNIZACIÓN



A modo de ejemplo este proceso debe considerar el desarrollo de simuladores y sistemas de entrenamiento computacionales que permitan un mejor desempeño de los comandantes en la toma de decisiones, planificación y conducción a nivel de unidades y en forma conjunta y a los soldados al mejor empleo de sus armas y equipos a un menor costo y con excelentes resultados de perfeccionamiento.

- Simuladores de sistemas de armas.
- Sistemas de entrenamiento de mando de unidades en los niveles táctico y operativo.
- Sistemas de entrenamiento de solución de problemas estratégicos y

Situaciones de crisis.

Unidades de combate móviles, flexibles y más pequeñas pero con mejor equipamiento y entrenamiento, pudiéndose tener en cuenta la estructura de las actuales brigadas con sus respectivos apoyos de fuego y combate.

¿Quiénes deben participar y sus responsabilidades en el cambio?

El rol de los estados mayores.

Generar el cambio, los lineamientos y la dirección de este pues:

- Posee el conocimiento para ver a la institución y fuerzas como un todo, su visión y misiones futuras.
- Puede determinar los problemas existentes y tareas que se deben ejecutar derivados de las misiones generales.
- Tiene la capacidad de determinar el tipo y alcance de la modernización.
- Cuenta con los medios que permiten diseñar e integrar los elementos que constituyen la fuerza militar.
- Cuenta con los recursos y administración de ellos que facilitan el dar centros de gravedad en las actividades.
- Cuenta con la información sobre los procesos que involucran el cambio.
- Tiene la capacidad de identificar y valorar los factores externos y entorno que involucran aspectos del cambio.
- Tiene elementos para verificar necesidades y aspectos del ámbito y factores internos.
- Posee la capacidad de compatibilizar la creatividad — racionalidad y meditar, coordinar y evaluar los costos e impactos que esto conlleva.

Para este complejo trabajo se requerirá un organismo permanente con relativa estabilidad que tenga la responsabilidad de proyectar, planificar y conducir el cambio en detalle y utilizar las excelentes herramientas que permiten procesos racionales que ayudan a forjar este proceso de cambio al Ejército del Siglo XXI, como la modernización de estructuras y equipo que permiten optimizar la actual estructura o la reingeniería que permite cambios más radicales.

El rol de las armas, servicios y especialidades.

Es estudiar la evolución de procedimientos, doctrinas, equipamiento y desarrollo técnico para definir organizaciones de combates con mayor preparación, equipamiento y eficiencia de combate.

De los mandos.

Aceptar, promover y evaluar el cambio.

De todos.

Identificarse con las acciones que beneficiarán en el largo plazo a la institución y los valores que ella sustenta.

¿En qué planos se debe actuar?

Aspectos esenciales que se efectúan en las instituciones en los planos directivos y ejecutivos que se deben evaluar en una interacción que permita conciliarlos en el proceso.

PLANOS DONDE DEBE EFECTUARSE EL CAMBIO



¿Cómo hacerlo y qué procedimientos emplear?

Existen diferentes métodos y procedimientos factibles de emplear pero en todos es necesario a lo menos efectuar un análisis de la situación, evaluación de factores y una planificación, lo primero que indicaremos son interrogantes necesarios de despejar en el proceso.

Algunos interrogantes sobre el cambio.

1. Una cosa es desear el cambio y otro saber cómo hacerlo pues es un proceso en el cual es difícil experimentar.
2. Una cosa es partir de cero, es decir no considerar la estructura actual y la otra trabajar sobre ella.
3. Es necesario definir procesos de reingeniería, modernización/actualización.
4. Requiere de un financiamiento sostenible por los presupuestos.

5. Requiere un cambio de mentalidad para que sea aceptado y asimilado por todo el personal.
6. Luego la necesidad del cambio en lo interno surge en distintos niveles pero es responsabilidad de la dirección el generarlo y orientarlo.



ASPECTOS QUE INTEGRAN EL CAMBIO

COORDINACIÓN

- ESFUERZO
- TRABAJO EN EQUIPO
- CONOCIMIENTO



COMPROMISO

- COOPERACIÓN
- INCENTIVOS
- INICIATIVA
- VOLUNTAD

COMPETENCIAS

- HABILIDADES ANALÍTICAS
- PERSONALES
- DEL CONJUNTO
- TECNOLÓGICAS



El factor humano.

Tanto el cambio, como el desempeño futuro de las organizaciones militares se sustenta en el factor humano como pilar fundamental para asegurar la calidad de este y desarrollo futuro, en consecuencia el cómo hacerlo debe considerar procesos de educación e instrucción para generar el cambio, asimilarlo y, aplicar e incorporar tecnología y conocimiento.

Factor humano (relaciones) Calidad.

Valores	Organización
Mentalidad	Exactitud
Educación	Tecnología
Conciencia	Previsión

Desarrollo personal Metodología
Desarrollo profesional Investigación

El proceso de reingeniería.

Entre los procedimientos aplicables para la planificación y ejecución del cambio encontramos la reingeniería organizacional, la reingeniería de procesos y la administración de calidad total, analizaremos en forma general el primero de ellos del cual podemos obtener lecciones factibles de aplicar.

Como aspectos generales indicaremos que:

1. Permite una mejor integración del trabajo, disminuye tiempos de respuesta, elimina actividades burocráticas, incentiva la creatividad y facilita el control.
2. Requiere de comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas.
3. Requiere incorporar un cambio de mentalidad y aceptación en todo nivel.
4. Se orienta a lograr mejoras en el desempeño organizacional.
5. Produce cambios en la infraestructura, sistemas de trabajo y procesos.
6. Considera un cambio eficaz a base de la coordinación de esfuerzos de trabajo en equipo y conocimiento, competencias y capacidades de la organización y el compromiso entendido como la cooperación, iniciativa y voluntad de su personal.

7. Se basa en sus aspectos esenciales como la razón de su existencia, valores, conocimiento colectivo, tecnología, experiencia y procesos.
8. Vincula todos los aspectos de la organización.
9. Existen modelos de desarrollo aplicables o que merecen ser estudiados para incorporarlos al estudio.

MODELO DE REINGENIERÍA



Sus fases principales son:

1. Preparación.

- Considera la comprensión y comprometimiento del nivel directivo de la necesidad del cambio y con ello permitir orientar, revisar, aprobar y controlar.
- Además establece una conciencia proactiva de los niveles directivos dependientes y ejecutivos de la importancia de la necesidad del cambio y de su rol en el proceso.

2. Planeación.

Se reconsidera que las organizaciones requieren planear su futuro ante

la evolución de factores externos e internos previendo el futuro y desarrollando acciones eficaces. (Actividad permanente).

Pasos generales.

- Desarrollar y establecer aspectos generales de la institución. Misiones, visión y principios. Cómo la organización se desenvolverá en el futuro. Cómo se moverá hacia este. Qué actividades realizarán las unidades dependientes. Recursos y capacidades para enfrentar el futuro.
- Desarrollar planes a mediano plazo.
 - Apreciación de situación.
 - Objetivos.
 - Definición de estrategias para lograrlos.
 - Planificación.

PLAN DESARROLLO A MEDIANO PLAZO



— Planes anuales de operación.

Objetivos operacionales.

Organización de recursos.

Establecer prioridades y presupuestos.

Aplicar, evaluar y readecuar.

DISEÑO DE CAMBIOS (EN PROCESOS)



PLAN DESARROLLO A CORTO PLAZO



PASOS GENERALES.

- En la identificación de procesos se considera definir el tipo, categoría, funciones y características (título, claridad, límites, capacidades, documentación, controles, eficiencia, eficacia, flexibilidad, medidas y acciones correctivas que se desarrollan).
- En el alcance se evalúan los actores, misiones, propósitos y objetivos, estructura (personal y material) planes de trabajo.
- En su diagramación se establecen flujogramas, se evalúan y revisan.
- La creación de un proceso ideal considera la descripción, comparación, evaluación y readecuación.
- El probar requiere tener unidades piloto y la evaluación en ellas de los objetivos, mediciones, evaluación de impacto en los procesos y su aprobación.
- Finalmente se implanta el proceso y bajo este sistema se retroalimenta.

3. Diseño.

- Método para identificar, evaluar, coordinar y rediseñar procesos (entendido como el conjunto interrelacionado de trabajo en todo nivel).
- Permite mejoras de conocimiento.
- Traduce el conocimiento en acciones concretas.
- A través de flujogramas y diagramación integrada de procesos.

4. Evaluación.

- Evaluar los cambios en un tiempo determinado.
- Desarrollar ajustes.
- Establecer prioridades y centros de gravedad futuros.

Los primeros pasos de este procedimiento considera:

1. Educar a los niveles directivos de los procesos de modernización y reingeniería y necesidad del cambio.
2. Crear un comité de dirección de reingeniería (o modernización) que oriente y proyecte el proceso. (Objetivos, organizaciones, entorno, oportunidades, educación, capacitación, problemas organizacionales importantes, definiciones del proceso, secuencia de aplicación).
3. Desarrollar un plan general de acción.

Necesidad de incorporar tecnología.

La tecnología debe abarcar las áreas de la organización que permitan una administración eficiente y flexible y por otra parte el desarrollo de actividades en los distintos niveles en forma integrada y coordinada, lo cual en las Fuerzas Armadas por su estructura y protocolos se ve en forma clara y por su naturaleza cualquier disfunción entre niveles o en cada uno de ellos se notará y tendrá efectos importantes.

EFICIENCIA + EFICACIA = EFECTIVIDAD

¿Por qué y para qué modernizarse?

En ese sentido podríamos contrastar dos visiones hipotéticas a futuro de acuerdo a la aplicación o no de planes de esta naturaleza para ver la necesidad de estos.

PROGRESO

1. Incorporación sistemas.
2. Organizaciones ágiles.
3. Información rápida.
4. Descentralización T.D.
5. Rápida respuesta.
6. Flexibilidad.
7. Capacitación técnica.
8. Moral alta.
9. Integración.

RETROCESO

1. Mantenimiento equipo obsoleto.
2. Organizaciones burocráticas.
3. Procesos información lentos.
4. Centralización T.D.
5. Respuesta escalonada.
6. Organización rígida.
7. Avance limitado en este aspecto.
8. Falta de motivación.
9. No perfeccionamiento de aspectos conjuntos.

También podemos indicar que los conflictos armados futuros se caracterizarán por su rapidez, continuidad, profundidad, integración de medios.

En consecuencia y de acuerdo a estudios de distintos países respecto a la fuerza militar del futuro podemos señalar como características deseables las siguientes:

1. Organización (estructura, C31. Sistema de mando y control y T.D.) que permita rapidez y efectividad en la planificación y ejecución de operaciones.
2. Calidad en los procesos de inteligencia.
3. Dimensión y flexibilidad de las unidades (más pequeñas, potentes, móviles y de gran capacidad de adaptación).
4. Potencia de combate y capacidad de supervivencia.
5. Integración de sistemas (armamento, equipo, logísticos, guerra conjunta).
6. Infraestructura (operativa y logística integrada y coordinada).
7. Capacidad de asimilar cambios.
8. Control del campo de batalla en tiempo y espacio.
9. Capacidad de su personal, sustentado en su conocimiento, valores, información, uso de tecnología y preparación.
10. Empleo de sistemas de entrenamiento que permitan en todo nivel simulaciones técnicas y tácticas.

11. Uso activo de la innovación (creatividad, inteligencia, iniciativa, informática).



Conclusiones.

El desafío es grande y requiere de un esfuerzo colectivo, en el cual cada integrante tendrá responsabilidades definidas como gestor, planificador o ejecutante y de lo expuesto en este artículo podemos desprender conveniencias en:

1. Desarrollar un proceso de este tipo.
2. Definir metodologías para desarrollar un proceso de análisis y ejecución.
3. Establecer alcances y plazos.
4. Definir responsabilidades.
5. Establecer factores que influyen en el proceso de modernización institucional.

De las acciones que hoy tomemos, será el futuro que veamos materializado en el tiempo, en consecuencia la modernización en sus distintos niveles debe ser un tema actual y dinámico que permita tener una institución fuerte, orgullosa de sus tradiciones, de su realidad presente y con una mirada serena y segura en un futuro mejor que empieza con el trabajo de hoy.