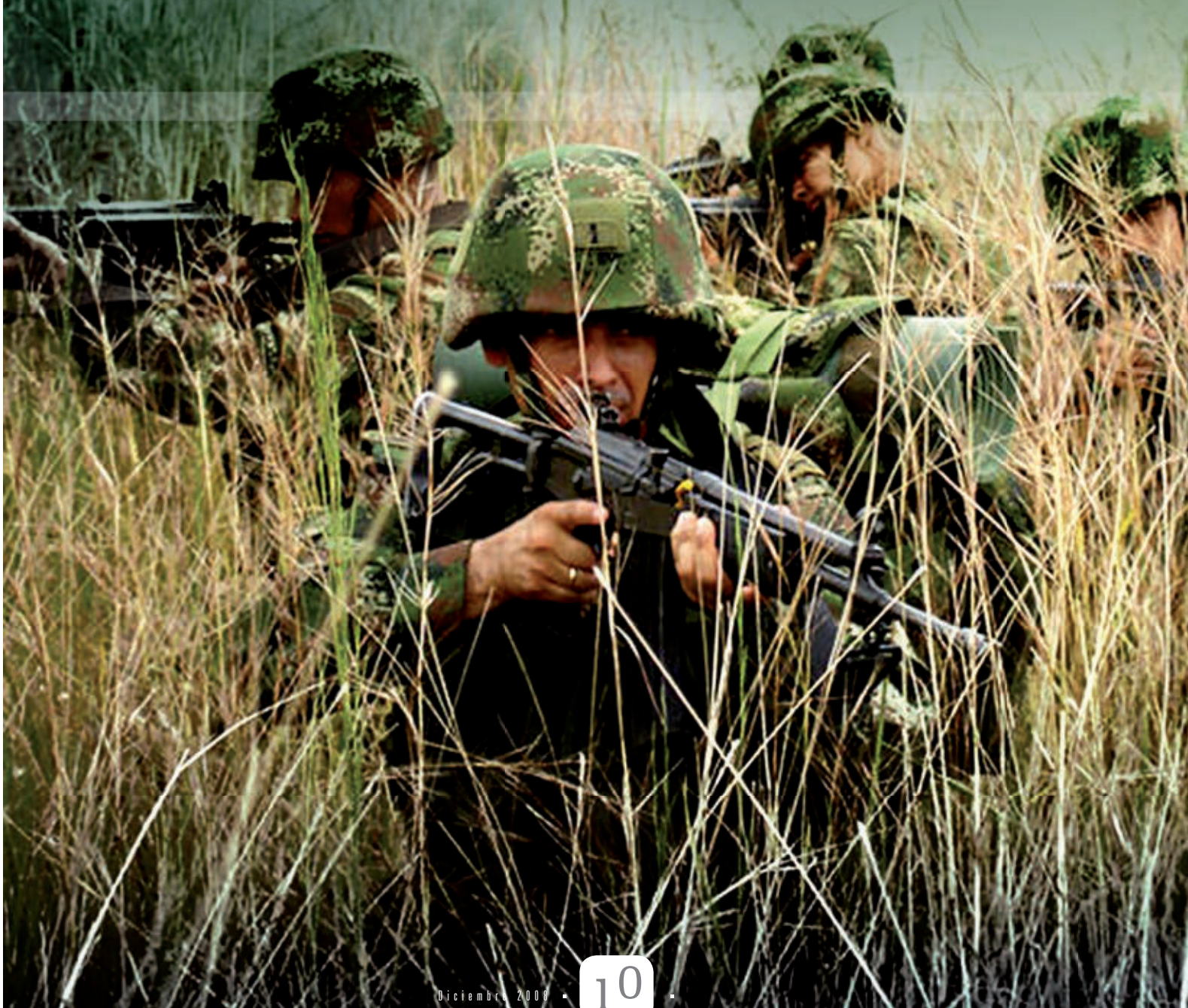


Bases fundamentales



para la transformación de los ejércitos

■ General Mario Montoya Uribe
Ex-Comandante Ejército Nacional



En los momentos actuales, en los que existen elementos suficientes -sin dogmatismos ni falsos paradigmas- que avizoran la válida tesis de la derrota definitiva de los otros llamados grupos insurgentes (convertidos hoy en crueles organizaciones narcoterroristas), con elementos de análisis que pueden ser sometidos al juicio crítico y con alto valor probatorio, no porque lo afirme quien escribe sino, porque la contundencia de los hechos así lo ratifica, se describe una diáfana explicación de cada uno de ellos la cual, fue adelantada en un artículo ya publicado¹, complementado con la opinión de expertos en el tema tanto a nivel nacional como internacional.

A manera de ejemplo se pueden mencionar aquellos que permiten ubicar al lector en el tema objeto de estudio entre ellos: las afirmaciones de importantes analistas incluso exguerrilleros², y el manejo en forma exitosa de la variable directa que encamina todos los esfuerzos en este propósito; la generación de confianza en las instituciones legítimamente constituidas, a través de la demostración de las capacidades para proteger a los habitantes de nuestro país, en otras palabras, la recuperación de la fe y la confianza del pueblo en sus instituciones legítimas.

1 General Mario Montoya Uribe. Un ejército legítimo comprometido en la lucha contra el terrorismo. Revista Ecos. Sociedad de Almirantes y Generales en retiro, edición 144, julio de 2008

2 Hace 6 años pocos creían que se podría derrotar a las Farc, esa discusión ya concluyó, pues los hechos han demostrado la desarticulación y derrota del más grande ejército del narcotráfico. Joaquín Villalobos. Columna de El Tiempo, 13 de julio. "Comienza la postguerra en Colombia".

En forma somera puede resumirse: la derrota del terrorismo se está dando porque se han identificado y caracterizado adecuadamente a los terroristas (sus estrategias y sus tácticas), redundando en la neutralización inteligente de ataques de valor simbólico que sólo buscaban en forma constante publicidad³, para desmoralizar al país y perder la fe en las instituciones. Hoy existe una comprensión y de ella una contundente neutralización de sus objetivos pragmáticos inmediatos con el apoyo y el compromiso del papel de los medios de comunicación (identificación con su derrota). A ello se suma el debilitamiento de su estructura organizativa, su capacidad operativa (incompetente e ineficaz). Se ha dado un cambio en su balance estratégico, gracias a los golpes políticos y estratégicos (Raúl Reyes, Negro Acacio, Iván Ríos, y en general, desarticulación de grandes cabecillas). Así mismo, se ha eliminado y modificado totalmente la percepción de que las Farc son inderrotables, (el pueblo colombiano así lo considera), complementado con la disminución de un gran número de sus integrantes, neutralizados y desmovilizados.

Es evidente que se afecta drásticamente su capacidad de reclutamiento, sus ingresos y la pérdida de presencia territorial, movilidad, capacidad para extorsionar, entre otros. Se debilitan sus capacidades de control y comunicación, y se neutralizan en forma preactiva sus intenciones de atentar contra la población civil y la infraestructura económica. En síntesis, germina ahora el fenómeno de implosión (pérdida de control sobre la base y caos interno), en términos generales han sufrido una gran disminución en su capacidad política, organizativa, financiera y militar.

En forma general se derrota el terrorismo porque, se cuenta con una fuerza militar legítima, que obtiene resultados transparentes y eficaces, con profundo respeto por los Derechos Humanos, DDHH y acatamiento a los preceptos del Derecho In-



“... la derrota del terrorismo se está dando porque se han identificado y caracterizado adecuadamente a los terroristas (sus estrategias y sus tácticas)”.

ternacional de los Conflictos Armados, Dica. En conclusión, el reloj estratégico corre en contra de las Farc; Colombia y sus instituciones legítimas avanzan exitosas hacia la derrota del terrorismo, esta es una realidad porque la legitimidad es ahora la gran responsabilidad y en ella estamos todos comprometidos.

Hacia unas bases teóricas de transformación

Los anteriores elementos, nos llevan a imaginar el final de la partida, es decir, el necesario proceso de transformación al que deberá ser sometido el Ejército de los colombianos una vez se supere totalmente la amenaza del terrorismo, unido al análisis del factor que debe acompañar el mismo: la complejidad del ambiente estratégico actual que demanda nuevas fórmulas que permitan coordinar y armonizar las acciones militares con las civiles para resolver de forma satisfactoria y duradera cualquier conflicto.⁴ La necesidad de convertir a los ejércitos en poderosas armas estratégicas, al estilo de la República Popular de China.⁵ En otras palabras,

3 Kaldor, M. Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global. Barcelona: Tusquets Editores, 2001. ISBN 84-8310-761-9

4 La Alianza Atlántica, consciente de esta necesidad, está desarrollando una nueva concepción operativa en la que todos los instrumentos de su potencial, tanto militares como no-militares (civiles, políticos y económicos), se combinan para actuar de forma integrada y coherente con el fin de resolver de manera rápida, eficaz y conforme a sus intereses, las crisis en las que pueda intervenir.

5 “El Ejército de Liberación Popular, se encuentra en el proceso de una transformación a largo plazo desde un ejército de masas destinado a prolongadas guerras de desgaste en su territorio hacia una fuerza moderna capaz de combatir en conflictos cortos y de alta intensidad. A corto plazo, el for-

“En forma general se derrota el terrorismo porque, se cuenta con una fuerza militar legítima, que obtiene resultados transparentes y eficaces, con profundo respeto por los Derechos Humanos, DDHH y acatamiento a los preceptos del Derecho Internacional de los Conflictos Armados, Dica”.

los cambios registrados en los últimos 20 años en el contexto mundial, regional, vecinal y nacional implican readecuaciones de la política de defensa, traducida en adaptaciones impuestas por las nuevas demandas en seguridad y defensa, mucho más amplias y complejas que las que existían antes. Es decir, un cambio de paradigma para enfrentar nuevos escenarios de mayor incertidumbre.

Urge hoy un ejército que además de estar listo para la defensa de la soberanía nacional, debe ser eficaz y eficiente en la disuasión y en la cooperación internacional. Un ejército que a pesar de no ser numeroso, debe ser polivalente, es decir, que sea capaz de responder a cualquier tipo de misión en tiempo de guerra o en tiempo de paz. “Tiene que cumplir todo el espectro de actividades, tiene que ser interoperativo en los niveles que corresponda con la Armada, con la Fuerza Aérea y con los ejércitos de países con los que se tiene que operar, un ejército que esté actualizado, que sea sustentable, con una adecuada capacidad de gestión y sobre todo, tiene que ser un ejército valorado por la sociedad a la cual sirve”.⁶ En síntesis, la transformación debe obedecer a una concepción estratégica moderna, con una fuerte inserción a nivel internacional y una imagen acorde con los nuevos desafíos.

Ahora bien, en este contexto debemos diferenciar claramente entre los significados de modernización y transformación, a todas luces diferentes: la modernización, persigue adecuar la institución para ganar la guerra, con énfasis en los mandos (Oficiales y Suboficiales), con la misión de preparar soldados en forma permanente para así mantener una reserva activa lista para su empleo. Esta toca cambios estructurales, materiales, de organización y equipo, es decir, la concreción de proyectos en áreas básicas de la organización, pero ante todo con una nueva y renova-

dora actitud mental de compromiso con la victoria, sin afectar en forma significativa los valores institucionales ni el autodesarrollo de sus miembros. En otras palabras, la modernización enfatiza en la racionalización de los medios, en la actualización tecnológica de los equipos, en el desarrollo de la infraestructura, en una nueva arquitectura organizacional y reorganización

de estructuras, en el cambio de programas de estudios y en el desarrollo de estrategias técnicas, con mayor acento en el aparato ejecutivo de la institución, o dicho de otra forma, buscando readecuar el “cuerpo”.

Mientras la modernización mantiene la misión, la función social y los objetivos tradicionales, para una situación específica, la transformación puede llevar a una evolución que afecta la cultura institucional y el auto-desarrollo de los integrantes con una visión y dimensión integradora de los componentes, en términos de cumplimiento de tareas y medición de sus resultados. La transformación presenta un alto componente de innovación y tiene un replanteamiento funcional, lo que lleva finalmente a un cambio cultural de la misión, del liderazgo y estilo de trabajo; con una proyección de perspectiva estratégica.⁷ Lo más importante es que, la ejecución de los procesos una vez conceptualizados,

“Urge hoy un ejército que además de estar listo para la defensa de la soberanía nacional, debe ser eficaz y eficiente en la disuasión y en la cooperación internacional. Un ejército que a pesar de no ser numeroso, debe ser polivalente, es decir, que sea capaz de responder a cualquier tipo de misión en tiempo de guerra o en tiempo de paz”.

requiere contar con un liderazgo que una criterios comunes para la implementación de los cambios que se deben impulsar. Quien dirija el proceso debe ser un líder reconocido por todos, a nivel interno y externo, basado en el concepto que “el líder es aquel que es capaz de concretar un sueño, compartido con un grupo humano en un proyecto común.”⁸

talecimiento militar de China parece centrado en la preparación de contingencias en el Estrecho de Taiwán, incluyendo la posibilidad de una intervención de Estados Unidos”.

6 General Oscar Izurieta, Comandante en Jefe del Ejército, invitado por el Instituto de Ciencia Política de la Universidad Católica de Chile a exponer sobre las transformaciones del Ejército ante los desafíos del nuevo escenario internacional y universitario.

7 En este sentido, el General Uzuritea enfatiza en la necesidad de diferenciar dichos términos y observar circunstancias de tipo político y social en cada una de ellas, complementarias pero posiblemente excluyentes.

8 Ibid

Ese sueño exige al líder que dirige la organización producir cambios. Allí debe estar su capacidad, no sólo para la definición conceptual de los mismos, sino para concretar un plan y acciones que transformen la teoría en realidad, venciendo intereses y resistencias de todo tipo, especialmente culturales y del entorno.

Una etapa de diagnóstico

Esta etapa debe llevar a plantear preguntas básicas: ¿es necesaria esa transformación? ¿qué debería preservarse, manteniéndose inmutable? ¿cuál debería ser la amplitud y la profundidad del cambio? ¿está preparada la sociedad para el cambio? ¿lo exige o le es indiferente? Y, muy importante: ¿está la propia institución debidamente alertada sobre la necesidad del cambio? Una vez generadas las transformaciones: ¿cómo asegurar que no se produzcan procesos involutivos (deseados o indeseados)?

Tener en cuenta el ambiente internacional también afecta estas decisiones; es más, puede ser un agente importante en la decisión de adoptarlas. En la situación del Ejército se ve con mucha nitidez que el entorno exterior del país es una variable de enorme importancia con el objeto de orien-

“En la situación del Ejército se ve con mucha nitidez que el entorno exterior del país es una variable de enorme importancia con el objeto de orientar los esfuerzos del Estado para contar con una fuerza eficiente y eficaz en aras de producir el bien que se ha comprometido a entregar: seguridad y defensa para todos los colombianos”.

tar los esfuerzos del Estado para contar con una fuerza eficiente y eficaz en aras de producir el bien que se ha comprometido a entregar: seguridad y defensa para todos los colombianos. Este proceso no puede estar ajeno al entorno internacional, la importancia de la cooperación internacional, los nuevos conceptos de democracia, el respeto por los DDHH, la vigencia del Derecho Internacional y la tendencia a las negociaciones y acuerdos directos entre los Estados. Esta nueva percepción tiene in-

fluencia directa en los ejércitos y sus orgánicas, toda vez que la cooperación internacional es un valor que marca la tendencia actual, ante la cual los Estados-naciones no podrán sustraerse sin lesionar su responsabilidad ética en los asuntos exteriores.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno que sufren todas las organizaciones que se transforman. En efecto, aunque el Ejército es por definición constitucional una institución jerarquizada, disciplinada y subordinada, ello no significa que los cambios que resuelve el mando sean construcciones intelectuales inspiradas en la soledad de su despacho. Deben ser por norma y práctica, procesos en que intervengan varias dependencias, principalmente el Estado Mayor General, Jefaturas, Direcciones y otras funciones de asesoría con experiencia en el tema. Asimismo, el Alto Mando debe mantenerse al tanto del proceso de gestación de la resolución, conforme a un programa de planificación. Los Generales por su parte, mantener una actitud de diálogo, comprensión, dinamización y compromiso con los proyectos emprendidos, con un análisis del estado de avance de los procesos, nada hay tan importante como que en una sola fase, el personal, los hombres y mujeres del Ejército (oficiales, suboficiales y personal civil) internalicen los cambios que se avecinan y se orienten anímicamente a trabajar para estos objetivos. En otras palabras, se presenta el llamado “cambio cultural”; un esfuerzo individual de

cada integrante de la institución para servir como un engranaje lubricado y dinámico del cambio ¡Sin la participación emocional y profesional del personal no hay cambio perdurable!

Visión estratégica para el nuevo ejército

La visión estratégica que debe tener el Ejército para materializar el proceso de transformación debe estar definida en cuatro roles estratégicos: “Disuasión, cooperación internacional, aporte al desarrollo nacional y la contribución a la unidad nacional y cohesión social”, los cuales constituyen en sí, los ámbitos en los que deben centrarse todos los esfuerzos. Lo que requiere la definición del diseño de una nueva arquitectura de la fuerza y un desarrollo de la misma, tendiente

“La visión estratégica que debe tener el Ejército para materializar el proceso de transformación debe estar definida en cuatro roles estratégicos: “Disuasión, cooperación internacional, aporte al desarrollo nacional y la contribución a la unidad nacional y cohesión social”, los cuales constituyen en sí los ámbitos en los que deben centrarse todos los esfuerzos”.



a mantener una capacidad operativa que genere los niveles de seguridad y defensa que requiere el país, bajo un concepto de complementación de las capacidades de disuasión y de cooperación internacional.

En el ámbito de la disuasión. (Centro de gravedad del nuevo accionar del Ejército) base para desarrollar las diferentes tareas institucionales y donde se generan las capacidades estratégicas para reducir las amenazas en los diferentes escenarios, buscando preservar la paz y enfrentar las posibilidades de crisis y conflictos en un plano internacional, mediante una adecuada interoperatividad con las otras instituciones de la Defensa Nacional.

En la cooperación internacional. Proyectar la presencia institucional y los intereses del Estado coadyuvando al cumplimiento de la política exterior del país mediante la participación en misiones de paz bajo el mandato de Naciones Unidas, además, materializados en procesos de integración bilateral y regional,

En el aporte al desarrollo nacional. Se debe buscar establecer capacidades de colaboración, proyectadas a través del despliegue institucional en tiempo de paz.

Labores de integración, convenios con otros ministerios, apoyo a la ciudadanía ante emergencias y catástrofes y finalmente, la participación con organismos civiles en cuanto a crear ciencia, tecnología e investigación académica.

Contribución a la unidad nacional y cohesión social. Es aquí donde se materializa la capacidad de integración, en cuanto a los efectos sociales que produce el despliegue territorial institucional, además de efectuar un aporte al fomento de los valores nacionales y a la conservación del patrimonio histórico y cultural de la institución y del país.

Salto cualitativo de la Fuerza

Se deben concebir megaproyectos concatenados, de ejecución paralela, relacionados con el diseño de la estructura y desarrollo de la fuerza, la educación, la gestión

y control estratégico institucional, la logística, la salud, la norma moral y ética y la doctrina. El efecto sinérgico de estos proyectos se orienta a generar el deseado salto cualitativo de la fuerza.

En síntesis, el proceso implica el desarrollo de una fuerza de combate creíblemente disuasiva, profesional, al servicio de toda la sociedad colombiana que ofrezca posibilidades ciertas y estimulantes de realización personal y vocacional para sus integrantes. De esta manera se deben concebir proyectos básicos de: estructura y desarrollo de la fuerza, proyección internacional, reestructuración del sistema de educación y formación, proyecto integral de salud del Ejército, de logística integral, de gestión y control estratégico institucional y por supuesto, nueva doctrina que sustente la transformación.

Respecto a la estructura y desarrollo de la fuerza, el avance se centra teniendo en cuenta los siguientes factores:

- generación de una capacidad operativa durante la paz, es decir, con un alto grado de alistamiento operacional de las unidades, acompañado de una gestión eficiente en todos los niveles
- capacidad de proyección de unidades orgánicas completas, para integrarse a otros sistemas operativos
- un alto grado de interoperatividad entre unidades de diferentes armas y/o servicios, incluso con unidades operativas de las demás instituciones de las Fuerzas Militares
- multifuncionalidad, tanto en el personal como en unidades, para poder desempeñarse eficientemente en los diferentes ejes
- tecnificación de procesos y sistemas operativos integrales.

Por supuesto ello requiere cambios en los despliegues territoriales en todo el país (supresión, fusión o nuevas naturalezas misionales para las unidades). En todo caso con capacidad de despliegue y respuesta para campañas de apoyo en atención de tareas humanitarias o de desastres naturales. Es decir, una estructura ágil, funcional y eficiente con los medios naturales y humanos que le permitan ser eficaces y transparentes, porque se sustenta en una logística moderna integral, capaz de abastecer, mantener, transportar y evacuar.

Finalmente, debe destacarse que el adecuado cumplimiento del deber militar hace necesario que, además de las normas constitucionales, legales y reglamentarias, tanto la ciudadanía como los propios miembros de esta institución, tengan claridad y certeza sobre los principios y valores que inspira esa normativa jurídica, e irradien el espíritu que distingue al hombre de armas.

“El adecuado cumplimiento del deber militar hace necesario que, además de las normas constitucionales, legales y reglamentarias, tanto la ciudadanía como los propios miembros de esta institución, tengan claridad y certeza sobre los principios y valores que inspira esa normativa jurídica, e irradien el espíritu que distingue al hombre de armas”.

Si bien es cierto, que la función militar del Estado tiene un carácter permanente, dicha función debe actualizarse a sí misma, para que esté en sintonía con el dinamismo de la sociedad a la cual sirve, las circunstancias de tipo social y político que la sustentan y mantener sus capacidades en un entorno que se modifica constantemente, rasgos que en los últimos años han gravitado con singular intensidad.

La manera de conclusión

Un ejército que ha cumplido bien su tarea, necesitará un cambio o una gran transformación para responder a las exigencias de un tiempo de paz. No basta el *peacemaking* (establecimiento de la paz), sino el *peacekeeping* (mantenimiento de la paz) y por supuesto el *peacebuiding* (consolidación de la paz).

Es necesario el diseño adecuado del escenario futuro, con una "visión" institucional al año 2014, para lo cual se debe contar con una estructura militar acorde con dicho escenario.

Como todo cambio es una corriente o fuerza poderosa que puede arrasar a su paso con elementos que no deben ser eliminados, el que lidera el cambio – y sus asesores - deben tener la prudencia de reconocer aquellos elementos, tanto materiales como espirituales, axiológicos o valorativos que deben sobrevivir a todo proceso de transformación. Ésta no se hace sobre las ruinas de lo existente.

El cambio debe considerar todas las estructuras institucionales, en forma horizontal y vertical. No es posible concebir transformaciones de una parte de la estructura sin que ello no afecte al resto de la organización. Con una estructura cuya característica será siempre la flexibilidad, lo cual se puede lograr mediante la conformación de sistemas operativos, dotados de todo lo necesario para hacer operacional a la fuerza.

El cambio o las transformaciones deben llegar hasta el escalón más subalterno de la institución, de tal suerte que a cada individuo se le permita la plena

realización vocacional y se vea representado en ese nuevo rol institucional. Fin de todo arte y de toda ciencia, en sentido aristotélico de su personal, al tener la oportunidad de vivir en plenitud su opción profesional.

El Ejército es una institución fundamental de la República; no sólo porque la Constitución Política le asigne misiones de la más elevada trascendencia para la seguridad nacional, sino porque tal condición debe y es primeramente aceptada y deseada por la sociedad. En tal sentido, el Ejército debe continuar siendo una organización eficaz.

El resultado del proceso de transformación del Ejército, estará simétricamente ajustado a la misión estipulada en la Constitución Política de Colombia: "La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes, constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Su finalidad primordial, es la defensa de la Soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional". Por tanto el país necesita para el cumplimiento de este propósito, un Ejército permanente, activo, organizado, armado y equipado, capaz de responder en forma inmediata a los requerimientos nacionales e internacionales. Puede ser un Ejército reducido comparado con el actual, pero moderno en equipos y tecnología, acorde con los avances de la ciencia.

En consecuencia, el cambio no puede hacerse sin el personal militar, buscando en lo posible la adhesión de la sociedad a la cual servimos.

El Ejército de los colombianos, como una institución fundamental y permanente del Estado, en el ámbito de su competencia, se ceñirá siempre al ordenamiento institucional de la República en la forma y manera que éste lo prescriba. ✈

"El cambio o las transformaciones deben llegar hasta el escalón más subalterno de la institución, de tal suerte que a cada individuo se le permita la plena realización vocacional y se vea representado en ese nuevo rol institucional".