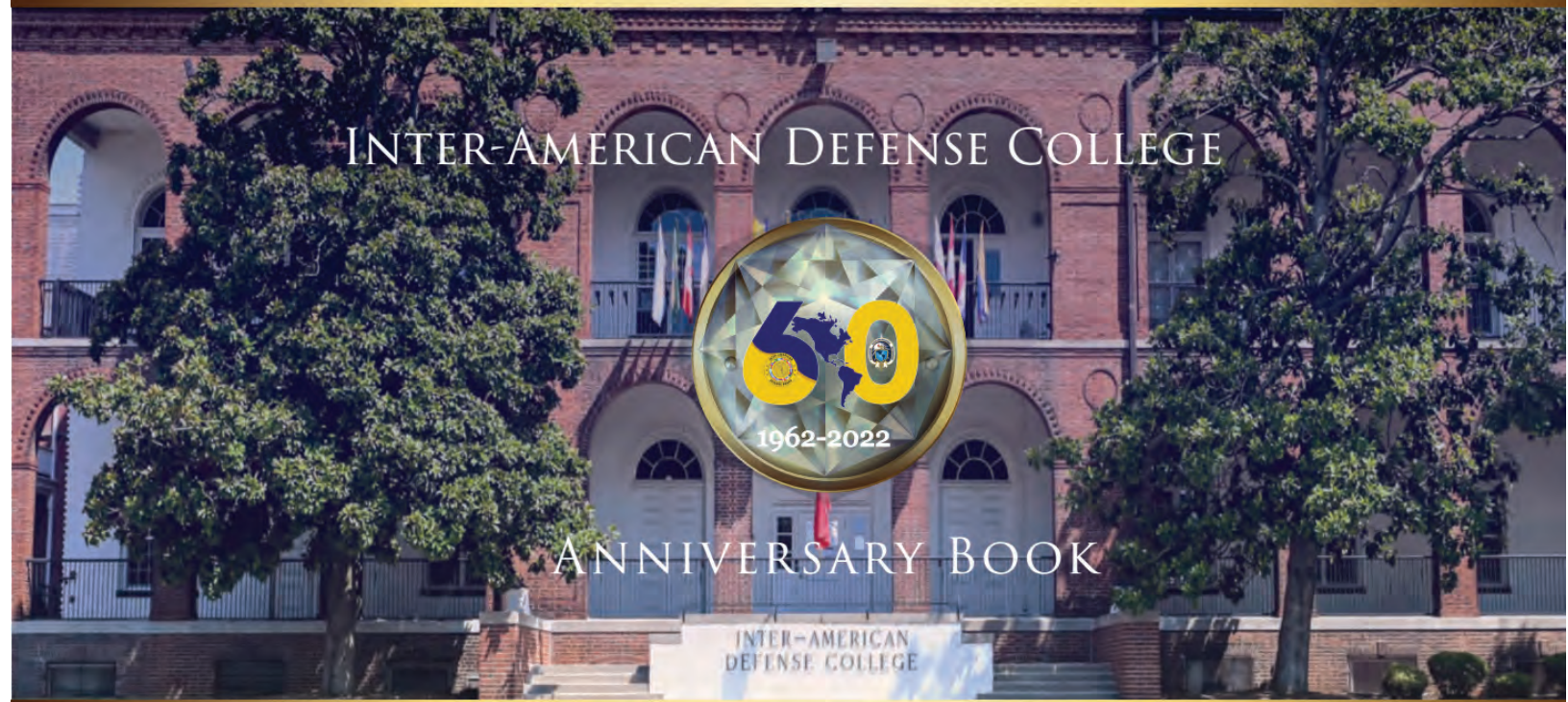


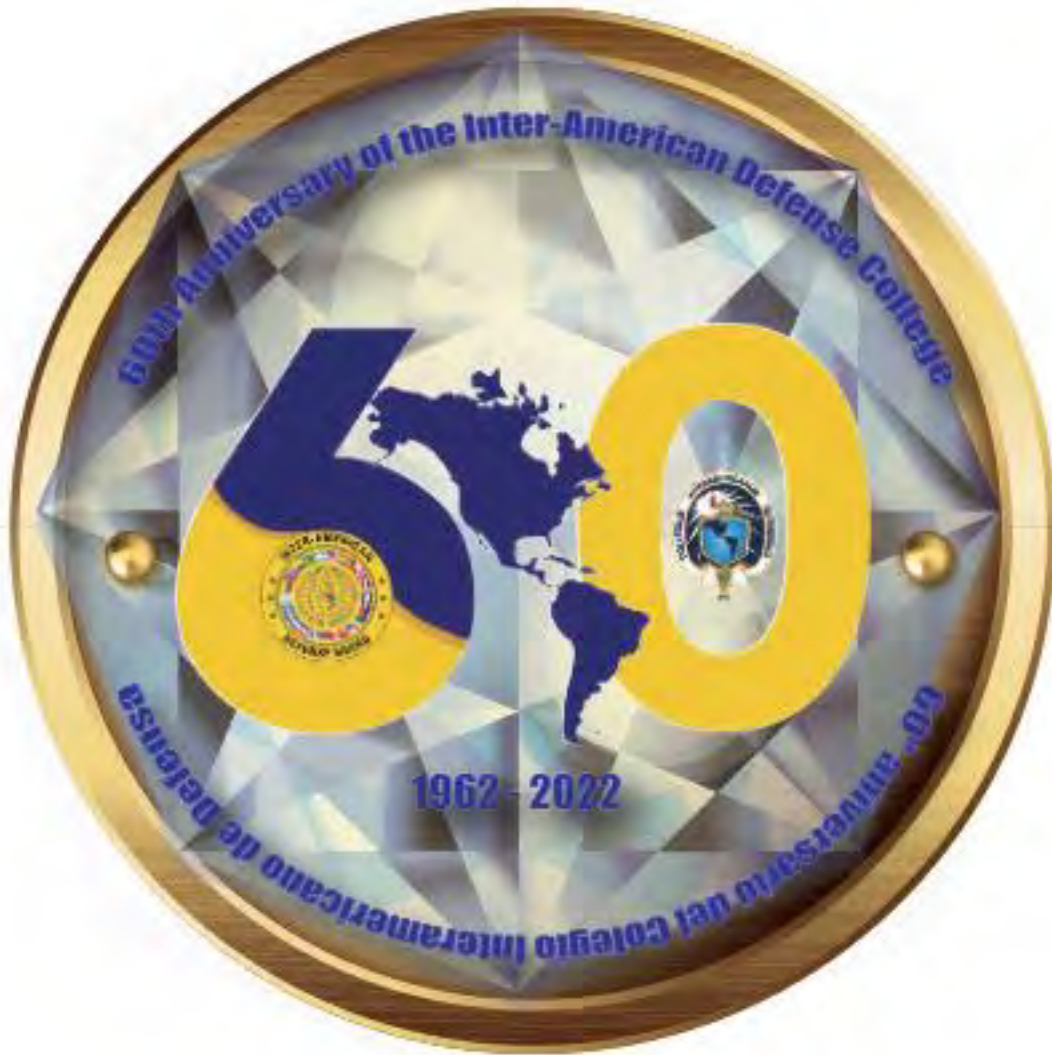


Strengthening Strategic Leadership in the Americas



Strengthening Strategic Leadership in the Americas

Fortaleciendo el Liderazgo Estratégico en las Américas



An Inter-American Defense College Publication
210 B St, Washington, DC 20319 All Rights Reserved

2022

**Colegio Interamericano de Defensa
(CID)**



**Inter-American Defense College
(IADC)**

Director

Major General
James E. Taylor,
U.S. Army

Vice Director

Brigadeiro do Ar
Leonardo Chaves Rodrigues,
Brazilian Air Force

Chief of Studies / Jefe de Estudios

General de Brigada D.E.M
Jorge Ramírez Zúñiga,
Mexican Army

Editor

PhD. Mirilis Reyes Salarichs
Studies Department

Editorial Board / Consejo Editorial

Prof. Philip Kaplan, IADC
Studies Department

Capt. Márcio Borges Ferreira, PhD.
Brazilian Navy

Research Division /

División de Investigación

Head of Division / Jefe de División
Capt. Márcio Borges Ferreira, PhD.
Brazilian Navy

Assistant / Asistente
Sarivette Ortiz, IADC

**External Relations Department/
Departamento de Relaciones Externas**

Head of Department / Jefe de Departamento
Mr. John Calvin, IADC

Chief, Strategic Communications and Protocol/
Jefe de Comunicación Estratégica y Protocolo
Ms. Rebeca Rivas, IADC

Design / Diseño

Irene Szokolcai, IADC

Mônica Nascimento,
MCPO Brazilian Navy

Mozer Da Cunha,
SSgt US Air Force

Mr. Adrian Aburto,
Intern IADC

ISBN 978-1-7344081-7-1 (print/impreso)
978-1-7344081-9-5 (digital)

Contenido

Perspectivas sobre Liderazgo Estratégico en las Américas

Becoming a Great Leader	3
Desafiando al presente: Reflexiones sobre Liderazgo Estratégico en el Ejército de Chile	7
Mensajes de Exalumnos	23
Liderazgo para la Transformación	25
Mensajes de Exalumnos	49
Perspectiva sobre Liderazgo Estratégico.....	51
Mensajes de Exalumnos	75
Enfoque sobre Liderazgo Estratégico	77
Mensajes de Exalumnos	91
Liderazgo Estratégico de la Defensa en el Perú en el Siglo XXI.....	93
Mensajes de Exalumnos	107
Liderazgo en Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos	109
Mensajes de Exalumnos	125
O Colégio Interamericano de Defesa e a Formação do Líder Estratégico	127
Mensajes de Exalumnos	137

Reflexiones sobre la formación de líderes, al celebrar 60 años del Colegio Interamericano de Defensa

Parabéns, Colégio Interamericano de Defesa pelo 60º aniversário	141
Mensaje del Director de la Secretaría de la JID, alusivo al 60 Aniversario del Colegio Interamericano de Defensa	143
Mensajes de Exalumnos	145
La importancia del Colegio Interamericano de Defensa en el liderazgo estratégico de las mujeres.....	147
Mensajes de Exalumnos	153

Colegio Interamericano de Defensa: 60 años formando líderes hemisféricos

IADC: An institution committed to hemispheric integration and academic excellence.....	157
Mensajes de Exalumnos	165
De Giras a Estudios de Campo.....	167
Mensajes de Exalumnos	177
Contribución del CID en la equidad de género.	179
Mensajes de Exalumnos	183
Círculo de la Amistad: Cuidando de nuestra familia	185
Spirit Team: Strengthen the bonds	189
Mensajes de Exalumnos	193
Diplomacia ejercida desde la educación.....	195
Mensajes de Exalumnos	201
Legado y transformación en la educación de futuros líderes estratégicos.....	203



Perspectivas sobre Liderazgo Estratégico en las Américas



Becoming a Great Leader

Major General James E Taylor
Director, Inter-American Defense College

Leaders must solve problems, not themselves, be part of the problem. How do you become a great leader? Are you born a great leader having inherited traits through genetics? Does the way you were raised play a part in your development as a leader? Through your diligence, study, and experience, can you become a great leader?

These are essential questions, and how one answers them can be transformational. Research suggests that about one-third of leadership traits derive from genetic factors, and two-thirds are gained through experience, diligence, and study.¹ The fact that two-thirds of the character traits of leadership excellence can be directly obtained and developed through the agency and choices of the individual gives hope to all individuals who find themselves in positions of trust and responsibility. Achieving success through diligence is not a new concept; Thomas

Edison, an inventor whose devices transformed the world, said, in 1902, "Genius is one percent inspiration and ninety-nine percent perspiration. Accordingly, a 'genius' is often merely a talented person who has done all of their homework."²

The homework of those called to lead is to improve their leadership through experience and careful study, and applying observations, insights, and lessons learned. Doing so can enable a leader to become a great leader. And great leaders can make things better for people. They can guide those they lead through crises and help solve complex problems.

The problems that face the countries of our world are transnational, multidimensional, complex, and multimodal. They are complex because the same problem manifests itself differently in each country that it touches. And the solution of one country will not necessarily be effective in another

¹ Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang and Matt McGue. "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors," *Leadership Quarterly*, 17, 1-20.

² Martin André Rosanoff, "Edison in His Laboratory," *Harpers Monthly*, September 1932. Thomas Edison is believed to have first made this spoken statement in 1903.

country. Moreover, no one country can solve these complex transnational problems alone.

Therefore, the aspiring senior leader must possess the charisma, virtues, ethics, diligence, and character expected of a great leader and must function in an environment of complexity. They must generate and lead a team that can solve complex problems that affect states, regions, and continents. Unfortunately, there is limited information about the kind of leadership that extends beyond organizations or a country's borders. There is not a universally accepted manual that teaches an aspiring leader to be effective in international leadership.

Every country possesses great leaders. And there are many books published about these great leaders and their successful leadership styles within their countries. While there is much to be gained from a study of these publications, they remain the opinion on leadership of one country. Until this publication, there has never been a book that addresses leadership from a hemispheric perspective. Considering leadership from a hemispheric perspective will enrich any leader who faces complex international problems that require multilateralism to solve.



Class 60 Graduation Ceremony, OAS, 2021

The Inter-American Defense College (IADC) is a globally unique institution. Not only is it an international organization, but it is also the fully licensed and accredited educational organ of the Organization of American States – the world's oldest regional organization. The IADC's mission

is to educate the future senior leaders of the Western Hemisphere. And it possesses some of the planet's most distinguished alumni. Over 30% of its graduates ascend to the flag officer level in the armed forces, the ministerial and ambassadorial level in their governments,

and even the heads of state of their countries. Today, the IADC has educated more than 3000 military, civilian, diplomats, and national police from among the member and observer states of the Organization of American States.

Founded in 1962 at the request of the Inter-American Defense Board to help integrate the hemisphere's countries to succeed in continental defense, the IADC dedicated itself to educating and developing strategic leaders who could work together and address shared threats and challenges.³ At its founding, the purpose of the IADC was to educate the countries of the hemisphere on continental defense to enable integration and actions against common threats.

In commemoration of the IADC's 60th anniversary, distinguished alumni who have achieved significant leadership positions within their countries contributed to this book through written articles about strategic leadership and complex problem-solving. Their observations, insights, and lessons learned will benefit leaders at every level.

This book is the first of its kind! It is not limited to perspectives on the leadership of just one country. It contains perspectives on leadership from leaders of several countries who all work in the security, defense, and public service sectors. And those who read and apply the leadership principles contained in

these chapters will enrich their personal development. They will gain a hemispheric perspective on leadership. They will thrive in a joint, interagency, intergovernmental, and multinational environment characterized by complexity and multidomain, multimodal, and multidimensional threats.

“The aspiring senior leader must possess the charisma, virtues, ethics, diligence, and character expected of a great leader and must function in an environment of complexity.”

The quantity of complex problems facing our hemisphere's countries does not appear to be getting any smaller. Natural disasters of such magnitude that they affect multiple countries are significantly increasing.⁴ Although the rate of great power conflict has decreased since World War II, civil conflict with foreign state intervention has grown steadily.⁵ The reach, scale, and impact of transnational organized crime is significantly expanding and has been steadily doing so for decades. Human trafficking, arms trafficking, drug trafficking, and money laundering have thrived during the global health crisis.⁶

³ The Inter-American Defense Board was created in 1942 by the foreign ministers of 21 states. It is now the oldest existing defense organization in the world and celebrated its 80th Anniversary on January 28, 2022.

⁴ Katharine Bucholz, “This Chart Shows How Much More Common Natural Disasters are Becoming,” *World Economic Forum*, September 3, 2020, accessed Jan 4, 2021, <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/natural-disasters-global-risks-2019>. Since 1980, the number of hydrological, meteorological,

climatological, and geophysical disasters have tripled.

⁵ Max Roser, “War and Peace,” *OurWorldInData*, 2016, accessed Jan 4, 2021, <https://ourworldindata.org/war-and-peace>

⁶ Laura Adal, L. Tagziria, K. Ivanov, N. Kaysser, T. Reitano and M. Shaw, “Global Organized Crime Index 2021,” *Global Initiative Against Transnational Organized Crime*, Geneva, 28 Sep 2021, 184. The report consolidates the data of all 193 UN Member States.

No one country by itself will successfully solve a complex international problem. For example, no one country by itself can solve the problem of human trafficking, drug trafficking, or transnational organized crime. No one country by itself is going to rid the world of terrorism. No one country by itself will overcome a crisis like a global pandemic successfully. Addressing these problems requires great leaders who can harness the interagency within their countries and collaborate multinationally.

Reading this book and applying the principles contained therein will improve leadership.

Vincent Thomas Lombardi, considered one of the greatest professional coaches, made an enduring statement about

leadership. He said, "Leaders are made, they are not born. They are made by hard effort, which is the price which all of us must pay to achieve any goal that is worthwhile."⁷

It requires work to become a great leader. Through diligence, study, experience, an individual can build upon the gifts given through genetics and upbringing or compensate for shortfalls in both. It is possible to become a great leader by studying great leaders and applying the observations, insights, lessons learned.

This book on leadership is the Inter-American Defense College and their Alumni's gift to the hemisphere. May our next 60 years be every bit as productive as these past 60 years.



Class 60 graduation ceremony, OAS 2021

⁷ Vince Lombardi Jr., "Lombardi: What it Takes to Be #1," (McGraw Hill, 2001). This quote was

delivered in a speech on Leadership in Dayton, Ohio on June 22, 1970.



Desafiando al presente: Reflexiones sobre Liderazgo Estratégico en el Ejército de Chile

General de Ejército Ricardo Marcelo Martínez Menanteau♦

Introducción

Muchas emociones e ideas emergen y se agolpan en la cabeza cuando se es nombrado para asumir el mando de una institución bicentenaria como el Ejército de Chile. Pensamientos que se van acumulando desde hace poco más de cuarenta años de trayectoria profesional, fruto de las más diversas experiencias propias de la carrera de las armas. Algunas de estas ideas o emociones forjadas en el inicio de la formación castrense, como el honor o el amor a la patria, se mantienen intactas y cada vez más fuertes en el corazón de un soldado. Otras, van sufriendo variaciones producto de la reflexión personal, de la influencia de personas significativas, de los propios errores o de los procesos educativos de la vida militar. Así, por ejemplo, el cumplimiento de las órdenes casi exento de todo cuestionamiento, sello distintivo de décadas pretéritas en los grados subalternos, da paso a consolidar una obediencia reflexiva más propia de la

autodisciplina que debemos seguir hoy en día.

Entonces, cuando se es nombrado para asumir la mayor responsabilidad de mando que puede recibir un miembro del Ejército de Chile, uno está lleno de ideas que se proyectan seguras y confiables respecto de lo que debiera ser el nuevo desafío. A esta valiosa fuente de recursos, se le suma la posibilidad de contar con una organización de más de cuarenta mil hombres y mujeres dispuestos a cumplir las tareas que el país impone a su Ejército. Mirada así la situación, meses antes de asumir el cargo, aparentemente estaban todas las condiciones dadas para llevar adelante las iniciativas y transformaciones necesarias para contribuir a tener un Ejército aún más profesional y mejor preparado para el futuro.

Sin embargo, esta ecuación basada en convicciones suficientemente claras y una organización particular, adolece de un factor relevante: el presente. El presente y su contingencia forman una variable determinante que modifica cualquier proyección relativa a cómo

♦ Comandante en Jefe del Ejército de Chile desde el 2018-2022. Anteriormente se desempeñó como Jefe del Estado Mayor General del Ejército (2016-

2018) y Sub-Jefe del Estado Mayor Conjunto (2014-2015). Es Magíster en Ciencias Militares y en Administración de Empresas. Egresado de la clase 42 del Colegio Interamericano de Defensa.

conducir las acciones propias y las de la organización. La contingencia se muestra constantemente como una suerte de verdugo de las acciones realmente importantes, ya que éstas requieren de tiempo y recursos para implementarse. Los hechos dan cuenta de que, en estos tres años de mando, el Ejército de Chile ha debido enfrentar de forma imprevista, una modificación considerable de su alto mando y el despliegue de la mayor parte de su personal, tanto para proteger a la población frente a problemas de una emergencia social, como para contribuir a la mitigación de los efectos producidos por la pandemia de Covid-19, por nombrar los hechos más evidentes. La contingencia ofrece contextos como estos y muchos otros, configurando lo que hoy se conoce como ambientes o escenarios VICA (volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos) o VUCA por su sigla en inglés. Todo esto, hace que el ejercicio del mando, y su complemento esencial, el liderazgo, se lleve adelante en contextos difíciles sino imposibles de predecir, y que, de seguro, requerirán de cambios en las decisiones y en el empleo de recursos, alteraciones que afectarán las prioridades que se establecen para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

“Indistintamente de las complejidades asociadas a la contingencia, el mando institucional debe “desafiar al presente” mediante un cuestionamiento permanente del statu quo.”

Las complejidades del presente y su consecuente tensión con las acciones necesarias para provocar cambios significativos en el futuro, están lejos de ser algo novedoso para quien haya ejercido el liderazgo estratégico o el mando en niveles superiores. No obstante, el propósito de estas líneas es promover la reflexión en torno a este dilema, asumiendo como premisa, que la responsabilidad principal de un mando institucional es asegurar que las capacidades con que un ejército contribuye a la defensa y seguridad de su país, sean cada vez más eficientes en el cumplimiento de sus tareas. En este sentido, existen buenas razones para creer que, indistintamente de las complejidades asociadas a la contingencia, el mando institucional debe “desafiar al presente” mediante un cuestionamiento permanente del *statu quo* y un esfuerzo decidido sobre áreas como la educación y la estructura organizacional, para permitirle a quienes formen parte del Ejército en años venideros, pertenecer a una Institución más eficiente y, por consiguiente, valorada por la sociedad a la cual se deben.

Para explicar esto, este trabajo se desarrolla en torno a dos partes principales. Primero, se profundiza la diferencia entre lo urgente y lo importante, así como también se aborda la necesidad de focalizar el ejercicio del liderazgo estratégico en medidas de largo plazo. En la segunda parte, se abordan tres características que pueden propiciar un liderazgo estratégico más eficiente ante los escenarios actuales. De forma intermitente, el trabajo es sazonado con experiencias obtenidas hace más de quince años durante la excelente formación de la que pude ser parte en el Colegio Interamericano de Defensa, “La

Mejor". De esta forma, espero demostrar el agradecimiento por la inigualable oportunidad que se me ha conferido para participar en una publicación relevante a nivel regional, que llevará por nombre "Fortaleciendo el Liderazgo Estratégico en las Américas" y de la misma forma, contribuir con la perspectiva de quien hoy en día, ejerce el mando del Ejército de Chile.

"Ningún plan de operaciones se extiende con certeza, más allá del primer encuentro con la fuerza principal del enemigo"

(Helmuth Von Moltke "el viejo")

"Todos tienen un plan hasta que son golpeados en la boca"

(Mike Tyson)

I. Lo urgente versus lo importante y el corto versus el largo plazo

Las probabilidades de que el famoso boxeador Mike Tyson haya leído los postulados de Von Moltke son escasas y, sin embargo, una de sus frases más famosas resulta análoga a la del Mariscal Prusiano. Sería poco afortunado afirmar que la coincidencia de ambas declaraciones, separadas por más de un siglo y por la profesión de sus autores es fruto del azar. Parece razonable asumir entonces, que un plan difícilmente se cumplirá en los términos de su diseño original. Más aún, podría también asegurarse que mientras mayor es el tiempo previsto para la ejecución de una tarea a realizar, mayores son las probabilidades de que surjan imprevistos o inconvenientes que obliguen a tomar nuevas decisiones. Como si esto fuera poco, la magnitud de la organización sobre la que se ejerce el mando para el cumplimiento de una tarea también encuentra una relación directa con la

probabilidad de tener que reaccionar a situaciones no planificadas. Es decir, mientras más grande la unidad, mayores posibilidades de que el plan no salga conforme lo previsto.

Pues bien, el asumir el mando de una organización como el Ejército de Chile, supone inicialmente, liderar por un período de cuatro años a más de cuarenta mil hombres y mujeres. Pero eso no es todo. Uno de los desafíos más importantes es mantener en un alto nivel operativo a un ejército que hace ciento cuarenta años no está en guerra y que, por tanto, requiere de la motivación adecuada para sostener el mandato constitucional al que se está obligado junto a las otras ramas de las fuerzas armadas. Todo ello, ocurre en el marco de una sociedad cada vez más empoderada, que exige con justa razón, mayores niveles de eficiencia y transparencia en el empleo de los recursos asignados al sector público. En síntesis, el liderazgo estratégico en el Ejército de Chile o en cualquier organización similar estará configurado por las variables del entorno, algunas de las cuales no será posible prever y que se tornarán en episodios contingentes, que indudablemente traerán aparejadas situaciones inciertas de diversa intensidad y duración, y cuyos efectos, además de hacer más compleja la toma de decisiones en el presente, podrán afectar el futuro de la institución.

Esto quiere decir, que un comandante en jefe deberá lidiar en muchas ocasiones con el dilema de elegir entre atender lo urgente, o dedicarse a lo que cree más importante. Lo más probable es que en un comienzo exista dificultad para diferenciar entre ambos elementos. Un ejemplo de lo anterior, lo constituye el empleo de la fuerza militar para proteger a la población y contribuir con las

autoridades en la mitigación de los efectos de la pandemia de COVID-19. El virus que viene azotando a la humanidad desde el inicio de esta nueva década, junto con echar por tierra las previsiones



Ejército de Chile entrega 800 raciones de comida en la comuna de Quilicura, agosto 2021 (Fuente: <https://www.ejercito.cl/prensa>)

de muchos Estados y sus respectivas instituciones, ha requerido en el caso del Ejército de Chile, el despliegue de la totalidad de su fuerza concebida para la realización de operaciones militares (Fuerza Terrestre), así como también, a numerosos integrantes de la parte del Ejército que trabaja para mantener o mejorar las capacidades de los primeros (Fuerza Generadora). Este escenario, teñido además por el lamentable fallecimiento de miles de compatriotas producto del virus, permite visualizar el dilema descrito.

A simple vista, marcar los esfuerzos de mi acción de mando en las tareas asociadas a la pandemia, pareciera ser lo más relevante, sobre todo sabiendo que la mayor parte de la Institución se encuentra abocada a ello. Sin embargo, existen buenos argumentos para creer

que las tareas que se desprenden del empleo que actualmente realiza la fuerza son, más bien, urgentes y no necesariamente lo más importante. Para el caso particular de esta pandemia y

siempre desde el punto de vista del mando institucional, pareciera ser que lo importante estuvo dado por los esfuerzos que se hicieron previamente para tener a una fuerza con un alto grado de alistamiento operacional, que permite dar cumplimiento a los roles que hoy se realizan día a día. Por lo tanto, lo trascendental para quien manda el Ejército de Chile en los momentos

en que su fuerza ya está desplegada, está dado por los futuros desafíos que se pueden enfrentar con el paso del tiempo, en el marco del mandato constitucional que la sociedad impone.

Esta visión clarifica de alguna manera la incertidumbre que se pueda tener respecto del rol que debe jugar un líder institucional ante complejidades como las que depara el presente. Así, creo que los esfuerzos deben seguir puestos en los resultados de largo plazo, sabiendo que la tarea principal del Ejército de Chile es proveer capacidades para la defensa nacional. Esto no quiere decir que se deben desatender las tareas provenientes de la contingencia. Muy por el contrario, es muy probable que la contingencia consuma grandes volúmenes de tiempo y de energías, siendo normal que esto ocurra. Además, con la mayor parte del Ejército desplegado en una operación militar, su comandante debe destinar gran parte de su tiempo para estar junto a sus

soldados, ver sus necesidades y reconocer la tarea que realizan diariamente. No obstante, el mando institucional requiere tener plena conciencia de dónde debe estar puesto el esfuerzo principal de sus acciones, las cuales debieran apuntar hacia aquellas medidas que probablemente, encontrarán resultados significativos en un momento posterior al período de mando establecido para quien adoptó dichas medidas.

La descripción del dilema anterior y la solución propuesta, dan paso a un cuestionamiento en torno a la identificación de las acciones o medidas cuyos efectos son efectivamente de largo plazo. Una aproximación segura a este problema señala la relación con las

acciones destinadas a mejorar los procesos educativos de los miembros de la institución, en función de habilidades que se requieren para enfrentar los desafíos modernos. Asimismo, optimizar la estructura de la organización resulta conveniente en la medida que se hayan identificado de buena forma los problemas que requieran soluciones por esa vía.

Aquí es justo hacer un alto y reconocer la importancia que tuvo el Colegio Inter-Americano de Defensa (IADC) como parte de mi formación profesional. El haber sido parte de este instituto, me permitió entender el rol que juega la diversidad de perspectivas y realidades que existen en torno a los



Comandante en Jefe del Ejército de Chile, GE Martínez Menanteau - Conferencista distinguido dirigiéndose a la Clase 61 del CID, 2021

fenómenos asociados a la seguridad y a la defensa. Del mismo modo, tener acceso a conocimiento actualizado y relevante, ayuda a sentar las bases de un

pensamiento abierto e inquieto, que a su vez lleva a entender la educación, como la pieza transformadora de cualquier organización.

Es así como la educación en el Ejército ha sido una de mis principales preocupaciones en estos convulsionados tres años de mando. Esta preocupación, o mejor dicho ocupación, se ha traducido en una serie de cambios entre los que destacan: la actualización de mallas curriculares para incorporar las tendencias en materias de seguridad y defensa; la alineación de los procesos educativos formales en los distintos niveles y escalafones; la asignación de mayor protagonismo a habilidades cognitivas de orden superior como la creatividad y el pensamiento crítico; y el estudio de un nuevo proceso de selección a los cuadros profesionales del Ejército, que permita la incorporación de cualquier persona interesada en formar parte de la Institución, en la medida que cumpla con los requisitos establecidos, sin que sus recursos económicos sean una variable para decidir entre la categoría de oficial o suboficial de Ejército. De esta forma, quienes ocupen posiciones claves dentro del Ejército en el futuro, estarán mucho mejor preparados que quienes hoy ocupamos dichos puestos, contribuyendo así a tener un Ejército cada día más eficiente y valorado por sus compatriotas.

Por su parte, otra forma de obtener resultados positivos en el largo plazo es analizar la estructura organizacional e identificar eventuales cambios que mejoren el quehacer institucional. En esta línea de cambios y luego de una serie de estudios y discusiones, el Ejército de Chile vió nacer en el año 2021 el Comando de Operaciones Especiales (COPE), unidad que agrupa los medios de la actual Brigada de Operaciones Especiales (BOE), Brigada de Aviación de Ejército (BAVE) y Brigada de Inteligencia del Ejército (BINTE). Por otro lado, en el Estado Mayor General del Ejército, se creó la Dirección de Mando y Control

(DIMACOE), función que hasta ese momento permanecía ausente en el principal ente directivo del Ejército. Estas modificaciones permiten, por una parte, mejorar los procesos de instrucción y entrenamiento; integrar capacidades hasta ahora dependientes de sistemas operativos distintos; y aumentar el alistamiento operacional de las unidades de operaciones especiales del Ejército de Chile. Por otro lado, los cambios en la estructura organizacional debiesen mejorar la capacidad del Estado Mayor General, para asesorar al mando institucional en las distintas tareas que realiza la Institución.

En síntesis, la intención de estos cambios se orienta a generar las condiciones para continuar en la búsqueda permanente de la excelencia académica y operativa, permitiendo asegurar que el Ejército de Chile contribuya decididamente a mantener la paz mientras realiza las tareas que requiera la nación en función de sus capacidades, y de esta forma, siga siendo un ejército de referencia para los países de la región.

“Asegúrate de poner tus pies en el lugar correcto, luego mantente firme.”
(Abraham Lincoln)

II. Lo aprendido hasta ahora

Habiendo profundizado sobre la mirada de largo plazo que normalmente caracteriza el ejercicio del liderazgo estratégico, creo conveniente complementar dicho enfoque, compartiendo lo aprendido hasta la fecha como Comandante en Jefe del Ejército de Chile. Si bien algunas de estas ideas provienen de épocas anteriores al cargo que ejerzo actualmente, ha sido en este puesto donde se produce la convergencia final de todo lo aprendido, en el entendido

de que esta será la última labor que desempeñaré como oficial en servicio activo en la Institución que me ha albergado desde hace más de cuatro décadas.

“Se debe entender que se está al mando de una cadena de líderes que a su vez deberán ir influyendo sobre sus respectivos subordinados para que la palabra o la letra (idealmente ambos) se transformen en realidad.”

a. Sensibilizar para cambiar

El inicio de esta segunda parte, está caracterizado por los esfuerzos que debe desplegar un mando institucional para sensibilizar a quienes llevarán adelante los cambios, particularmente aquellas transformaciones de largo plazo. No basta con la voluntad del comandante para modificar o transformar los procesos que se creen relevantes para el futuro de la Institución; hoy en día, es necesario, además, ser capaz de convencer a las personas que deberán llevar a la acción las ideas concebidas para producir los cambios. Si bien la capacidad para convencer a los subordinados encuentra importancia en todos los niveles de mando, cuando se busca realizar cambios profundos como los que le son propios al liderazgo estratégico, el nivel de convencimiento de los subordinados será vital para el éxito o fracaso de la iniciativa.

¹ McChristal, Stanley, “Listen, learn... then lead” TED Talk, 15;22, publicado en marzo 2011, consultado 8 de octubre 2020, https://www.ted.com/talks/stanley_mcchrystal_listen_learn_then_lead#t-16644

Quizás, la manifestación más clara del convencimiento que se debe lograr en los subordinados puede estar dado por el compartir el mismo propósito. En esta línea, resulta muy útil lo señalado por el General Stanley McChristal hace una década: “Hoy, en vez de dar órdenes, estás construyendo consensos, estás construyendo un sentido de propósito compartido.”¹ Esta lógica de construir consensos y un propósito en común se sustenta en varios factores.

Uno de estos factores dice relación con la motivación y los numerosos escalones de mando que separan al comandante institucional de quienes finalmente darán vida a los cambios. En este sentido, se debe entender que se está al mando de una cadena de líderes que a su vez deberán ir influyendo sobre sus respectivos subordinados para que la palabra o la letra (idealmente ambos) se transformen en realidad. Allí, el propósito compartido contribuirá para que los líderes subordinados, puedan traspasar las órdenes desde su propia motivación y convicción.

Resulta clave en la procura de convencer a los líderes subordinados, tener en mente el rol que juegan las emociones de los hombres y mujeres sobre quienes caerá la responsabilidad de transformar una idea en realidad. El propio Nietzsche, en su dura crítica a los clásicos griegos, le reconoce a Sócrates la capacidad que tuvo para “penetrar los sentimientos de los nobles atenienses”² y a partir de allí -junto al uso de la dialéctica- trascender con sus ideas. Conocida también es una frase del discípulo de la contraparte quien señaló

² Friedrich Nietzsche, *El crepúsculo de los dioses*, (Barcelona: Ediciones Brontes, 2018) 27.

“estamos doblemente armados si luchamos con fe”³. Idealmente, los líderes de cada uno de los niveles subordinados puedan ir imprimiendo una dosis de emocionalidad cada vez mayor a su ejercicio del mando, aspecto que solo se podrá dar en la medida que se tenga un propósito común.

Un segundo factor que sustenta la necesidad del propósito compartido, está dado por el efecto que sufren los cambios en el tiempo. Las modificaciones significativas para una Institución como el Ejército de Chile, tal como se señaló en la primera parte de este trabajo, requerirán de tiempo para implementarse y, sobre todo, para que una vez efectuadas, den los frutos esperados. En esta línea, no será extraño que muchas de las decisiones de trascendencia estratégica deban ser consolidadas por autoridades que poco o nada tuvieron que ver con los orígenes de la iniciativa. Esto implica el riesgo de que se diluyan los fundamentos o el espíritu de la medida inicial, pudiendo acarrear decisiones que generen mayor fricción o que simplemente vayan en dirección contraria a lo concebido inicialmente.

El propósito compartido servirá, entre otras cosas, para que los mandos se traspasen las convicciones necesarias para llevar adelante la iniciativa, debiendo mantener en todo momento la capacidad para testear la vigencia de los fundamentos que dieron origen a ella, y eventualmente, tomar las decisiones que se requieran para lograr los efectos trazados previamente por otras personas.

³ Platón en Hamilton Ray, *Military quotations*, (West Sussex: Editorial Summersdale, 2012), 176

En síntesis, al ejercer el mando institucional, el comandante debe ser capaz de sensibilizar a quienes les corresponderá transformar la idea en realidad. Para ello, se requerirá construir consensos y, sobre todo, tomar las medidas necesarias para que los líderes subordinados compartan el propósito. Esto les permitirá ir tomando decisiones durante la ejecución, incluso llegando a cambiar la planificación original sin que se pierda la intención que subyace a todo el proyecto.



GE Martínez Menanteau en la XV Región de Arica y Parinacota. Ejército de Chile, diciembre 2019

b. Tensionar para mejorar.

El liderazgo estratégico enfrenta un obstáculo que muchas veces parece infranqueable: el *statu quo*. Este vocablo latín, que no es otra cosa que el “estado normal de las cosas en un momento determinado”⁴, se estructura a partir de múltiples variables, las cuales pueden tener distintos efectos. Así, por ejemplo, el *statu quo* será consecuencia, en parte, de procesos establecidos, de la cultura

⁴ Real Academia Española, “Statu quo,” *Diccionario de la lengua española*. (Edición Tricentenario 2020)

organizacional y de costumbres o tradiciones propias de la organización y del contexto. A su vez, algunas costumbres o procesos sirven para mantener vivos los valores de la organización o para guiar la conducta de las personas que forman parte de ella. Bajo este prisma, el *statu quo* provee de estabilidad y seguridad para el devenir de un ejército. Sin embargo, muchas tradiciones y sobre todo costumbres, pueden tener un efecto perjudicial para la evolución o aprendizaje que debe caracterizar a las instituciones modernas.

En general, las personas evitamos tensionar el ambiente incluso frente a situaciones desventajosas y terminamos por aceptar aquello que está determinado por defecto para nosotros; básicamente se tiende a defender el *statu quo*. La evidencia en esta línea es consistente. Por ejemplo, tomando como referencia distintos estudios, Dan Ariely sostiene que tomar decisiones difíciles (como las que caracterizan al liderazgo estratégico) “*es tan complejo que no sabemos qué hacer y puesto que no tenemos idea de qué hacer, simplemente elegimos lo que sea que hubiera sido elegido para nosotros*”⁵ En una línea similar, Adam Grant sostiene que para la mayor parte de las personas “*justificar el sistema predeterminado cumple una función relajante. Es un analgésico emocional: si se supone que el mundo es así, no necesitamos estar descontentos con él*”⁶. En síntesis, es seguro indicar que la tendencia natural de los integrantes de una organización será aceptar *el estado normal de las cosas* o *statu quo*, evitando el cuestionamiento de aquello que incluso

pueda llegar a ser negativo para la organización y para ellos mismos. Esta situación que parece acentuarse en las organizaciones burocráticas y jerarquizadas, hace que muchos comandantes y subordinados sigan procedimientos, sin cuestionar su eficacia o eficiencia. Es por ello que, el liderazgo estratégico debe caracterizarse por su capacidad para tensionar los procesos actuales y hacerlos más eficientes, generando los cambios necesarios, a pesar de la reticencia natural que surgirá de las personas o de parte de la organización.

Una de las formas mediante las cuales se puede llevar a cabo esta sugerencia es la autocrítica constante. Esta supone la habilidad para cuestionar lo aprendido o realizado hasta ahora, con la finalidad de obtener información útil para mejorar tanto los métodos empleados como el resultado obtenido. De esta forma, se marca también un camino para que los mandos subordinados realicen un ejercicio similar y, desde allí, aumentar el efecto de mejora en la organización.

Otra forma de tensionar los procesos (y de fomentar la autocrítica) está dada por el incentivar a los comandantes subordinados y asesores, para que presenten ideas divergentes y a expresarlas con absoluta libertad. Un líder estratégico debe estar consciente que, dada su ubicación en la jerarquía organizacional, existirán muchas personas a su alrededor que se auto disuadan para emitir una opinión que vaya en contra de la expresada por la autoridad. Por esta razón, deberán prenderse las alarmas cuando no exista

⁵ Dan Ariely, “Are we in control of our decisions?” video TED Talk, 15:22, publicado en marzo 2011, https://www.ted.com/talks/stanley_mcchrystal_listen_learn_then_lead#t-16644.

⁶ Adam Grant, *Originales; cómo los inconformes mueven el mundo*, (Buenos Aires, Argentina: Paidós, 2017), 22.

oposición a las hipótesis que se plantean, sobre todo luego de que el comandante institucional muestre su conformidad o satisfacción con ellas. Este tipo de conductas, se explican extensa y consistentemente en la literatura asociada a las heurísticas y sesgos cognitivos, donde el sesgo de grupo y el de autoridad parecen fomentarse en la cultura militar. Como solución se propone destacar a aquellas personas que sean capaces de desafiar intelectualmente las posturas predominantes, a base de argumentos fundamentados en evidencia y conectados lógicamente entre sí y con su respectiva conclusión.

Para la conformación de la idea anterior, nuevamente jugó un rol importante la experiencia vivida en el Colegio Interamericano de Defensa. Allí, se instaba permanentemente a los alumnos a pensar de forma divergente y a

presentar sus puntos de vista con absoluta libertad por muy distintos que ellos fueran.

De esta manera, sumado a las exposiciones y trabajos realizados en ese prestigioso centro de estudios, tuve acceso a información de diversa índole y origen que sirvió para levantar algunos de los criterios que conforman la propia visión hoy en día. Esto mismo puede ser replicado por los líderes estratégicos, quienes además de abrirse a la posibilidad permanente de que existan ideas mucho mejores o más eficientes que las propias, deberán generar un ambiente que permita a los líderes subordinados expresarse con franqueza y libertad, entendiendo que se comparte un objetivo en común, cuyo éxito depende del curso de acción que se establezca en el trabajo de estado mayor.



Clase 42 del Colegio Interamericano de Defensa de la cual el GE Martínez Menanteau formó parte.

c. Condiciones y convicciones propias;
Por algo estás donde estás.

He dejado para el final de esta corta e incompleta lista, aquello inherente a cada

uno de nosotros. Existe en cada militar una serie de ideas y valores que se van formando a lo largo de los años en función de las innumerables experiencias

que nos ofrece la carrera de las armas, no solo en su dimensión puramente militar, sino que en todo su espectro. Un líder estratégico no puede perder de vista que han sido esas ideas y valores y, sobre todo, las actitudes o comportamientos que de allí se desprenden, las que fueron valoradas en su momento para ser designado en los distintos cargos a lo largo de toda una vida militar.

En este sentido, es necesario partir por reflexionar y adquirir consciencia respecto de aquellos elementos característicos de la propia personalidad que pueden haber contribuido significativamente a progresar en la carrera militar. Estos rasgos, deben trascender el plano abstracto de las ideas y de los valores a través de un reflejo concreto en los hechos que marcan la conducta de un soldado. Luego, es útil identificar las formas mediante las cuales éstos se fueron forjando, los que seguramente son fruto de la combinación de múltiples factores, entre los que se puede contar: la enseñanza o la huella que superiores, pares y subalternos han ido dejando (y siguen haciéndolo) junto a la formación recibida en el hogar; los aciertos y fracasos propios de quien se atreve a correr riesgos; y las experiencias vividas a lo largo de casi cuatro décadas de vida militar. Estos y otros elementos dan forma a las características propias de la personalidad, que como mencionara anteriormente, solo encuentran sustento a través de los hechos que marcan el comportamiento a lo largo de los años.

“El liderazgo no puede constituir un fin en sí mismo; el liderazgo es un complemento o una forma de ejercer el mando

que permite a un comandante influir positivamente sobre la unidad, para ir en procura de objetivos superiores.”

Este ejercicio reflexivo, cuya utilidad aumenta con la frecuencia con que se practique, me ha permitido entender que un comandante que ejerza el liderazgo estratégico, debe tener la entereza física y psicológica para enfrentar el cambio y la adversidad. Para el ejercicio del mando militar, particularmente en la estructura superior del Ejército, se requerirá irremediablemente tomar decisiones cuyos efectos serán mucho más amplios que aquellos para los cuales estas decisiones fueron tomadas.

Independientemente de la resolución que se tome, siempre existirán personas disconformes con ella, tanto al interior como al exterior de la organización; esto es algo normal y habrá que asumir desde un inicio que tus decisiones serán criticadas. En estos casos, adquiere mucho sentido una frase de Eleanor Roosevelt, quien dijo una vez “haz lo que sientas en tu corazón que es lo correcto; por lo que te criticarán de todas formas”. En resumen, cuando un comandante tiene la certeza de que lo que se piensa y se hace es lo mejor para la Institución, basándose para ello en las propias convicciones y en la asesoría informada del estado mayor y colaboradores directos, hay que tener la fortaleza física y mental para impedir que las inevitables críticas y comentarios afecten la coherencia y consistencia que se debe mantener para llevar adelante decisiones estratégicas, y cuyos resultados serán percibidos probablemente, en un momento posterior a la gestión de mando propia.

Por otro lado, el ejercicio reflexivo que propongo en esta última parte, también me ha permitido identificar la relevancia que debe tener el pensar en los efectos de las propias decisiones. En este sentido, un líder estratégico no podrá ser tildado de tal, si no es capaz de hacerse cargo de los efectos que tendrán sus resoluciones sobre el personal subordinado. El conocido autor francés Antoine de Saint Exupéry sintetiza esta idea de muy buena forma, al señalar que “El jefe es aquel que asume toda la responsabilidad. El que dice: ‘fui derrotado’. Y no: ‘mis hombres han sido derrotados’”⁷

Para concretar esta postura, un comandante no puede permitir que sus hombres y mujeres se vean expuestos a situaciones en las cuales no tengan las herramientas para desenvolverse eficazmente. Especial atención requiere identificar si nuestro personal cuenta con el equipamiento adecuado y posee los conocimientos necesarios para actuar en una determinada tarea. Cabe mencionar, que la mera adquisición de conocimientos es insuficiente y debe complementarse con un entrenamiento actualizado y permanente, el que, con el tiempo, conformará una variable más de la cultura de las unidades, y eventualmente, de toda la organización.

Finalmente, me permito señalar lo que a mi juicio debe ser un elemento central en el ejercicio del mando y del liderazgo de un Ejército: los valores institucionales. El liderazgo no puede constituir un fin en sí mismo; el liderazgo es un complemento o una forma de ejercer el mando que permite a un comandante influir positivamente sobre la unidad, para ir en

procura de objetivos superiores. Por lo tanto, hay que identificar elementos orientadores permanentes que guíen el mando de un comandante. En este sentido, estimo que los valores institucionales que constituyen el Ethos del Ejército de Chile han servido de guía para conducir mi acción de mando.

Entre otros lineamientos, el Estado de Chile ha establecido en el Reglamento “Ordenanza General del Ejército de Chile”⁸, once valores que deben guiar el comportamiento de los integrantes de la Institución que hoy tengo el privilegio de mandar. Así, quien quiera formar parte de esta institución bicentennial, deberá llevar una vida caracterizada, por el honor, el valor, el espíritu de cuerpo, la abnegación, el cumplimiento del deber, la integridad, el respeto, el espíritu de servicio, la subordinación al derecho, la lealtad y la disciplina. Por lo tanto, el comandante de un ejército y todos sus comandantes subordinados, deben ejercer un liderazgo orientado hacia los valores institucionales, para desde allí, cumplir con las tareas y responsabilidades que le impone su respectivo grado y puesto.

Para ayudar en esta empresa, estimo que el liderazgo estratégico debe hacer todo lo necesario para entender la disciplina como el valor central, capaz de articular y facilitar el cumplimiento del resto de los valores y virtudes establecidos para quienes vestimos el uniforme del Ejército de Chile.

En síntesis, es necesario recordar que los rasgos propios de la personalidad y las capacidades profesionales adquiridas a lo largo de los años, constituyen una base fundamental para ejercer el mando

⁷ Antoine de Saint-Exupéry, “Piloto de Guerra,” *Biblioteca Digital ViveLectura.com*, 92

⁸ Ejército de Chile, “Ordenanza General del Ejército de Chile,” 22 de febrero de 2006.

de una institución. Es preciso entonces, apoyarse en esas características sin perder la capacidad de autocrítica para mejorar cada día más y de esta forma, continuar el legado de tantos otros que les ha correspondido el privilegio de encabezar a una institución como el Ejército de Chile, para guiarlo en el cumplimiento del mandato que la sociedad impone a quienes tenemos el honor de servir a nuestro país, formando parte de un Ejército siempre vencedor y jamás vencido.

Conclusiones

Los tiempos modernos requieren de liderazgos que contribuyan

decididamente, no solo con la supervivencia, sino también, con el logro de objetivos que permitan a las organizaciones como el Ejército de Chile, ser cada vez más eficientes en su labor principal y, por añadidura, mejor valorados por su propio personal y por la sociedad a la cual sirven. Lo anterior, adquiere mayor relevancia dada las características de los escenarios actuales, donde la velocidad y complejidad de los cambios, demanda de los líderes estratégicos, la capacidad para adaptarse a ellos y conducir los destinos de su institución, dentro del ordenamiento jurídico y del marco que entregan los valores fundamentales de la profesión militar.



Visita del GE Martínez Menanteau al CID, 2021

Es por ello que, a lo largo de este trabajo, se han descrito una serie de elementos que dan forma a la perspectiva particular de lo que significa ejercer el liderazgo del Ejército de Chile, con la seguridad que esta caracterización,

permitirá la aplicación análoga con otras realidades de la región. Es así como la primera parte de este artículo profundizó lo que a mi juicio debe ser la visión principal del liderazgo estratégico: la capacidad para diferenciar lo urgente de

lo importante y para privilegiar la mirada de largo plazo en desmedro de lo inmediato.

Con este prisma, parece recomendable insistir en aquellas decisiones significativas, cuyos beneficios probablemente serán percibidos con posterioridad al término del período de mando de quien tomó dichas resoluciones. La cristalización de este enfoque está dada, entre otros elementos, por la prioridad que deben tener los procesos educativos de oficiales y suboficiales, en función de los desafíos que impone el ambiente operacional actual y, sobre todo, el futuro. Así también, las modificaciones a la estructura de la organización que faciliten los procesos propios de un entorno cambiante, pueden mejorar la eficiencia en el mediano y largo plazo.

En la segunda parte de este trabajo, se abordaron algunas características, entre muchas disponibles, que estimo debe reunir quien se desempeñe en el alto mando de una organización castrense. Así fue como se resaltó la consciencia que debe tener un comandante respecto de la fricción que generarán las decisiones relevantes y las alteraciones que éstas sufrirán a lo largo de su ejecución. Como respuesta a este tránsito inevitable, el liderazgo estratégico deberá ser capaz de sensibilizar a los mandos subordinados con la finalidad de que éstos sean capaces de replicar la fórmula hacia los escalones subordinados y así, llegar hasta quienes serán los encargados de implementar y dar vida a la decisión adoptada por el mando.

Luego, casi como una necesidad para el liderazgo estratégico, se propuso la tensión deliberada que se debe ejercer sobre los procesos actuales, los cuales normalmente descansan en el *status quo*. Como se observó, *el estado normal de las*

cosas actúa como una suerte de anestesia sobre las personas y por ende sobre parte de la organización, inhibiendo eventuales iniciativas destinadas a cuestionar e idealmente a mejorar lo establecido. Es por ello que, para el ejercicio del liderazgo estratégico, se requerirá del carácter y la habilidad intelectual suficiente para revisar aquello que podría hacerse de forma más eficiente. En esta lógica, será fundamental la capacidad de autocrítica que tenga el comandante, así como también su habilidad para incentivar a los asesores y comandantes subordinados a que expresen libremente sus convicciones o contrargumentos, incluso cuando éstos se opongan a las ideas preconcebidas de la máxima autoridad del Ejército.

Hacia el final de este trabajo, se destacó la importancia y confianza que se debe tener sobre las capacidades y convicciones personales que, de una u otra forma, permiten a un militar progresar en la carrera de las armas hasta llegar a lo más alto que ella ofrece. Allí, se propuso reflexionar sobre estos elementos de la personalidad para poder identificarlos, particularmente en función de hechos concretos y no de ideas abstractas sin respaldo en la praxis. En esta línea, la resistencia física y psicológica son determinantes para ocupar puestos relevantes en una organización tan importante como el Ejército de Chile. Así también, un líder no debe perder de vista los alcances de sus decisiones (u omisiones) sobre quienes forman parte de la organización. El cuerpo del artículo finaliza con un énfasis sobre la importancia que tiene el marco valórico de la institución a la que se pertenece, en el que la disciplina juega quizás el rol más importante, al servir de piedra angular en las Fuerzas Armadas

para la manifestación del resto de los valores propios de cada organización.

El desarrollo de las ideas aquí expresadas permitió destacar el rol que jugó el Colegio Inter Americano de Defensa en la formación profesional del autor de este trabajo. Así, el incentivo para pensar de forma divergente y la multiplicidad de puntos de vista que se manifiestan diariamente en ese prestigioso instituto, contribuyeron a replicar un clima laboral con esas características. Paralelamente, disponer de fuentes teóricas actualizadas alimentaron la permanente inquietud intelectual que debe caracterizar a quienes ejercen el liderazgo estratégico.

Finalmente, solo me resta agradecer la valiosa oportunidad que me ha conferido el Colegio Inter Americano de Defensa, para formar parte de su libro conmemorativo por los sesenta años de vida. A través de estas líneas, espero sinceramente haber estado a la altura del desafío y, al mismo tiempo, estar contribuyendo con ideas que colaboren significativamente con el ejercicio del mando y liderazgo de quienes abrazamos la profesión de las armas, particularmente a lo largo de nuestro continente americano.

Bibliografía

Ariely, Dan. "Are we in control of our decisions?". Video *TED Talk*, 17:05. December

2008. https://www.ted.com/talks/dan_ariely_are_we_in_control_of_our_own_decisions?language=en

Ejército de Chile. "Ordenanza General del Ejército de Chile". 22 de febrero de 2006.

Grant, Adam. *Originales; cómo los inconformes mueven el mundo*. Buenos Aires, Argentina, Paidós, 2017, p. 22.

McChrystal, Stanley. "Listen, learn... then lead". Video *TED Talk*, 15:22. March 2011. Consultado el 08 de octubre de 2020,

https://www.ted.com/talks/stanley_mccrystal_listen_learn_then_lead#t-16644

Nietzsche, Friedrich. "El crepúsculo de los dioses". Barcelona: Ediciones Brontes, 2018. p. 27.

Platón en Hamilton Ray. *Military quotations*. West Sussex: Editorial Summersdale, 2012. p. 176

Real Academia Española. "Statu quo". *Diccionario de la lengua española*. Edición Tricentenario, 2020.

Saint-Exupéry, Antoine de. "Piloto de Guerra". *Biblioteca Digital ViveLectura.com*, p. 92.

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“L'un des facteurs clés pour un leadership stratégique réussi est la distance, ancrée dans la réalité mais libérée de toutes entraves idéologiques. Cette distance doit s'exprimer à travers une vision et une projection améliorées du vécu, appropriées par tous les acteurs de la société bénéficiaire.”

**CONS. Mirtyl Pierre,
Ministère des Affaires Etrangères, Haïti
Class 58**

“La clave en el Liderazgo estratégico para tener una carrera exitosa se basa en tener una visión de globalidad manteniendo el sentido de cooperación y de empatía para así lograr dos objetivos: el entendimiento mutuo y obtener soluciones a escenarios complejos. Un estratega siempre tiene que ver más allá de los escenarios actuales y convertirse en visionario con la habilidad de interconectar el ambiente actual no tan sólo desde su propio entorno sino desde un punto de interconexión global ya sea social, económico, diplomático, militar, espacial y hasta cibernético. Hoy en día he podido llegar a visualizar los problemas estratégicos con sesgos multidimensionales más allá de mi entorno gracias a la colaboración con otros estrategas dentro de mi ejército o aliados logrando desarrollar soluciones de alto calibre para nuestros líderes con la meta de garantizar un ambiente global seguro, estable y próspero.”

**Col. Josielyn Carrasquillo
Army, USA
Class 60**

“Cuando hablamos de liderazgo estratégico es importante señalar que la preparación constante a través del aprendizaje por diferentes medios, entre ellos la experiencia; te permite contar con los elementos necesarios para tomar decisiones acertadas, lo cual debe ser la esencia y responsabilidad de un líder. Sin embargo, existe una tarea que el líder estratégico deberá desarrollar desde el inicio de su carrera, y se trata del ascendente moral; lo cual va a estar sustentado en principios y valores, como en el respeto a quienes son parte de su equipo, independientemente el nivel en el que se encuentren; lo que permitirá crear un ambiente de confianza, motivación y compromiso para el logro de los objetivos institucionales.”

**Com. Erly Estela Miranda Saldaña
Policía Nacional de Panamá
Class 56**

"O sucesso de um líder estratégico reside na capacidade de determinar uma direção estratégica adequada, baseado em seu preparo e experiência, estimulando a todos a seguir essa direção, afinal, não há ação tática que possa corrigir uma direção estratégica ruim."

**GEN. Jorge Luiz O' de Almeida Filho
Exército, Brasil
Class 57**



Class 1



Class 60



Liderazgo para la Transformación

General Paco Rosendo Moncayo Gallegos♦

Introducción

Con el cambio de siglo, el mundo experimentó transformaciones dramáticas en todos los campos de las relaciones internacionales e internas: Dos revoluciones técnico-científicas sin solución de continuidad, fin de la Guerra Fría, globalización, hegemonía unipolar transitoria de los Estados Unidos de Norte América y el surgimiento de un nuevo orden geopolítico multipolar. También, este cambio de época fue trascendente para Ecuador. El conflicto armado del año 1995 y la firma de una paz honorable (por lo mismo, duradera) con Perú, abrieron, por fin, las posibilidades de una integración sólida, entre dos pueblos hermanados por la historia, la cultura y con intereses geopolíticos similares.

En esas circunstancias, sobran razones para una visión optimista del siglo XXI, pero la realidad se ha encargado de desengañar esas expectativas. Se ha pasado de una situación de alto riesgo de confrontación

entre dos ideologías contendoras, respaldadas por capacidades de poder militar que podrían haber puesto en riesgo la supervivencia de la especie humana, a la presencia de una serie de amenazas de carácter difuso, de conductas impredecibles, de menor riesgo relativo, pero más difíciles de enfrentar. Adicionalmente, un mundo multipolar, sin una adecuada gobernanza multilateral, despierta el indeseable surgimiento de una nueva guerra fría, en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la incorporación, al escenario, del enfrentamiento del espacio cibernético, con toda su compleja y aún indecifrible (por lo fluida) estructura.

Entre las potencias emergentes, Rusia pudo recuperarse de la aguda crisis gracias a una conducción político-estratégica enérgica, que apeló a los antiguos valores del Imperio de los zares; China se ha convertido en una potencia económica de primer orden; India experimenta cambios espectaculares, a pesar de las limitaciones estructurales de su organización social; la Unión Europea,

♦ Exjefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ecuatorianas, diputado nacional y alcalde del Distrito Metropolitano de Quito por dos periodos, licenciado y doctor en Ciencias Internacionales por el Instituto de Posgrado de la Universidad Central del Ecuador, miembro de la Academia Nacional de Historia y de la Academia

de Historia Militar, docente universitario, Senior Fellow de UNITAR, autor de libros, entre otros: América Latina: Geopolítica e integración; Fuerzas Armadas y sociedad; Poder y seguridad; Poder y conflicto; Espacio y poder; y, Seguridad y defensa en la historia ecuatoriana. Egresado de la clase 21 del CID.

que lucha por recuperar su posición central, perdida como consecuencia de las dos grandes guerras, enfrenta el fortalecimiento de movimientos antieuropeístas, el surgimiento de partidos y movimientos neofascistas y la desertión del Reino Unido; y, finalmente, el cambio de timonel en la potencia mayor, los Estados Unidos, despierta la esperanza de una primacía sensata y responsable, que retome los costos del liderazgo global y no abandone sus responsabilidades para enfrentar las amenazas y desafíos globales, que ponen en riesgo la supervivencia de la especie humana.

En el marco de este nuevo contexto geopolítico, han surgido una pléyade de pensadores alineados en corrientes posmodernas, críticas de un pensamiento sobre geopolítica y seguridad; mientras que la aplicación de los cambios revolucionarios de la ciencia y la tecnología en el campo de la seguridad y defensa ha provocado profundas transformaciones en el enfoque doctrinario y metodológico de la conformación, alistamiento y conducción de las instituciones militares. En este trabajo, se intenta presentar una visión panorámica de cómo se han producido los cambios y la influencia que han ejercido para la generalización de una serie de prácticas virtuosas en la mayoría de países, en particular, en el ámbito latinoamericano.

“Las grandes transformaciones son posibles sólo cuando existe el compromiso decidido de los comandantes, en todos los niveles de mando.”

Inicia el estudio con una revisión acerca de las transformaciones experimentadas en el ordenamiento internacional durante el cambio de siglo y sobre los nuevos contextos y enfoques en que se desarrolla la defensa nacional; luego, partiendo de lo general a lo particular, se describe las transformaciones experimentadas en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), una alianza nacida en 1949, en el marco conceptual de la defensa colectiva, para enfrentar las amenazas tradicionales; se enfoca, a continuación, en los procesos de cambio de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, que han sido, desde mediados del siglo anterior, un referente para muchos países del mundo; refiere, luego, el enfoque continental de la seguridad multidimensional y culmina con el análisis del caso de la seguridad y defensa en el Estado ecuatoriano.

Como las grandes transformaciones son posibles sólo cuando existe el compromiso decidido de los comandantes, en todos los niveles de mando, una parte de este trabajo se enfoca en destacar las características del liderazgo militar, para enfrentar los procesos de transformación y para fortalecer los ya tradicionales valores que han cultivado las instituciones militares, ahora más vigentes que nunca, a fin de proteger a las naciones, en un contexto de gran incertidumbre y complejidad, con fidelidad al Estado de derecho, la democracia y el respeto a los derechos humanos.

Para este sintético análisis de una temática tan amplia, la investigación se ha circunscrito, principalmente, al análisis de documentos oficiales, a la opinión de reconocidos especialistas y a trabajos anteriores del autor, a los que se añaden

comentarios considerados indispensables.

El vertiginoso siglo XXI

Después de las revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX, las de las tecnologías de la comunicación e información, impulsoras de la organización de la sociedad mundial en redes y de la nueva globalización, han modificado las relaciones de poder en la política mundial y han impulsado la revisión de las teorías clásicas de la geopolítica y la seguridad, características de la modernidad.

Las nuevas tecnologías han abierto la posibilidad de conformar una economía de escala mundial, que funciona en tiempo real; mientras que, en el campo social, las redes ponen en contacto prácticamente a todas las personas, organizaciones, culturas y civilizaciones. Manuel Castells explica el funcionamiento de la nueva economía global a la que califica de informacional “porque la productividad y la competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento” (2002, p.93).



Dr. Benjamin Jensen, conferencista invitado al CID, disertando sobre el impacto de la tecnología disruptiva en los conflictos y la estrategia militar, World Situation Conference, Clase 59, 2020.

En una evidente relación de causa y efecto, los grandes descubrimientos científicos han provocado, también, transformaciones en la política y la sociedad. Así sucedió en los últimos años del siglo XX y primeros del siglo XXI: La ‘caída’ del Muro de Berlín y la unificación alemana; el colapso de la Unión Soviética y el final de la Guerra Fría; la ampliación de la OTAN hacia Europa oriental; la apertura de la economía china a los mercados mundiales, hasta ocupar el primer sitio en el comercio internacional; la transitoria hegemonía unipolar de ese país y el surgimiento de países denominados ‘emergentes’; las crisis cada vez más agudas del sistema capitalista; el inicio de una nueva competencia geopolítica entre Estados Unidos, China y Rusia; el radicalismo religioso, con su más aguda expresión, el ‘Estado Islámico de Iraq y Levante’; las luchas religiosas irreconciliables entre pueblos islámicos; las primaveras árabes, aplaudidas por ‘Occidente’, convertidas en guerras civiles sangrientas como las de Libia y Siria o en nuevas dictaduras militares como la de Egipto; el azote de una pandemia que toma de sorpresa a la humanidad, pese a las múltiples advertencias que, por más de dos décadas, habían realizado los propios organismos de inteligencia de las grandes potencias y centros particulares de estudios estratégicos; el enorme poder económico y político de las organizaciones criminales; en fin, un aceleramiento de los acontecimientos sin pausa, que alimenta la perplejidad e incertidumbre.

Nayef R.F. Al-Rodhan, a la luz de los cambios radicales que ha experimentado la humanidad en el nuevo siglo, plantea la necesidad de un sistema internacional basado en la complementariedad, la aplicación de la justicia en todos los

niveles, el multilateralismo y la multidimensionalidad. En este enfoque incluye la seguridad humana, ambiental, estatal, transnacional, transcultural y transcivilizacional; su propuesta se sustenta en la adopción de un nuevo paradigma en las relaciones internacionales al que denomina realismo simbiótico, según el cual, la cooperación entre estados da como resultado una relación ganar-ganar y la sinergia transcivilizacional, resultado del respeto mutuo, el multiculturalismo y el cosmopolitanismo, hace posible la justicia global, la seguridad y prosperidad. (2008, p.156).

“Un reto importante para la planificación de la seguridad: la difusa línea que separa las situaciones de normalidad, crisis o guerra.”

El nuevo contexto estratégico

El siglo XXI llegó cargado de amenazas que ponen en serio riesgo a la especie humana. Entre estas: el cambio climático que provoca desastres cada vez más destructivos; el crecimiento de la población mundial más allá de la capacidad del planeta para sostenerla; el crimen organizado con todas sus manifestaciones (tráfico de drogas ilícitas, de personas, de órganos humanos, de armas, etc.); los fundamentalismos étnicos, religiosos y económicos; las epidemias y pandemias; y, otras de menor alcance. Para enfrentarlas se requerirá de nuevos enfoques doctrinarios, estructuras y sistemas de seguridad cooperativa, en los escenarios global, regional, nacional y local.

Ignacio Ramonet, al respecto, advierte: "Surgen nuevas amenazas: hiperterrorismo, fanatismos religiosos o étnicos, proliferación nuclear, crimen organizado, redes mafiosas, especulación financiera, quiebra de macroempresas (Enron), corrupción a gran escala, extensión de nuevas pandemias (sida, virus Ebola, enfermedad de Creutzfeld-Jakob...), desastres ecológicos, efecto invernadero, desertización, etcétera" (2002, p.9).

En general, los especialistas en estudios de seguridad coinciden en la descripción de las principales características de los actuales escenarios de seguridad: riesgos novedosos, altamente complejos y mutables; dificultad para definir la frontera entre lo externo y lo interno, lo local y lo global, lo público y lo privado; incapacidad de los actores tradicionales para enfrentar, eficientemente, las nuevas amenazas; y, lo que constituye un reto importante para la planificación de la seguridad: la difusa línea que separa las situaciones de normalidad, crisis o guerra.

Al respecto, el Colegio de Guerra del Ejército norteamericano plantea cuatro características del actual escenario global, (VUCA por sus siglas en inglés): volatilidad, fruto de la velocidad de los cambios; incertidumbre, por la dificultad de dilucidar todos los aspectos de la situación y la dificultad de anticipar la naturaleza y efectos del cambio; complejidad, porque es difícil entender las interacciones de múltiples partes o factores y predecir los efectos iniciales y subsecuentes de los cambios que se produzcan en uno o más factores, en un sistema altamente interdependiente; y, ambigüedad, que resulta de diferentes interpretaciones del contexto (USAWC, 2016).

Para volver aún más complejo el escenario, se ha incorporado un nuevo y apasionante campo de cooperación/confrontación: el ciberespacio, en el cual actores estatales y privados perturban la seguridad de las naciones con ciberataques; operaciones de disrupción, revelación y espionaje.

Nuevos enfoques para la Defensa Nacional

Los cambios analizados en párrafos anteriores han afectado, como era de esperarse, y de manera significativa, a los conflictos armados. Como lo recuerdan los esposos Toffler, Clausewitz afirmaba que cada civilización origina una forma característica de librar las guerras y, por lo tanto, en cada época ha existido una teoría específica, sobre esta materia. "Quienes deseen entender la guerra, tienen que dirigir una mirada atenta a los rasgos principales de cada época." Del mismo modo, los autores reconocen que: "A lo largo de la historia, el modo en que los varones y las mujeres hacen la guerra, ha constituido un reflejo del modo en que ellos trabajan" (1994, p.27).

Erick Hobsbawn, considera que: "A principios del siglo XXI, estamos en un mundo donde las operaciones armadas ya no están fundamentalmente en manos de los gobiernos y de sus agentes autorizados, y donde las partes en conflicto no comparten características, ni estatus, ni objetivos, excepción hecha del deseo de recurrir a la violencia" (2012, p.27).

Señala como característico de esta situación la desaparición progresiva de la distinción entre combatientes y no combatientes. Por ejemplo, el incremento de las víctimas civiles que en la primera guerra mundial alcanzó al 5%, en la segunda llegó al 66% y, en la actualidad,

entre el 80 y 90%, dato superior a los porcentajes del período de la Guerra Fría.

Sobre la base de la experiencia de los Balcanes, Mary Kaldor describe conflictos armados en que intervienen actores estatales y no estatales; tropas con o sin uniforme; en los que “(...) no abundan las batallas y la violencia se dirige en su mayor parte contra los civiles debido a las tácticas de contrainsurgencia o de limpieza étnica...” conflictos en los cuales, además, desaparece la distinción entre lo interno y externo. (2010, p.18).

Desde otro enfoque, algunos autores se refieren a conflictos armados de la ‘tercera ola’, con el empleo de alta tecnología que incluye robots en reemplazo de soldados. “Los vehículos robóticos sin conciencia moral y sin temor a las misiones suicidas... pueden llegar a ser los terroristas ideales...” (Toffler A, Toffler H, 1994, p.165)

También, varios tratadistas han estudiado el tema de las guerras asimétricas que enfrentan a actores con grandes diferencias en sus capacidades militares, razón por la cual la parte débil emplea medios y tácticas como guerrillas, resistencia civil, ciberguerras, terrorismo e insurgencia; de las guerras híbridas, consideradas como una combinación de guerra convencional y guerra asimétrica, que incluye la ciberguerra, operaciones cinéticas y acciones subversivas (Luque, 2019:53); y, ‘guerras sin restricciones’ en las cuales: “la única regla es que no existen reglas” y en el que ningún medio o método de lucha está vedado. Situaciones de semi-guerra, casi-guerra, o sub-guerra, capaces de afectar a la

humanidad en una forma más compleja, más extensiva, sutil y oculta; una guerra en la que las fronteras entre guerra y no guerra, entre militar y no militar quedarán suprimidas. (LIANG Q. y XIANGSUI W., 1990)

Desde la óptica del Derecho Internacional Humanitario, Elizabeth Salmón analiza la forma como se ha complejizado el contexto en el que organismos como la Cruz Roja Internacional y organizaciones similares deben cumplir sus misiones, tanto en los conflictos armados internacionales (CAI), como, especialmente, en los conflictos armados no internacionales (CANI) (2016). En el segundo caso pone énfasis en el estudio de los conflictos armados de ‘tercera generación’; sean estos conflictos étnicos, desestructurados o asimétricos; tomando en cuenta que pueden presentarse también algunos casos que integren estas categorías. En cuanto a los asimétricos “(...) la posición adoptada por el CICR es calificar a este fenómeno como una “lucha contra el terrorismo polifacética”. (2016, p.37)



Ms. Ana L. Cinta Narvaez del CICR en el Seminario anual sobre Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario del CID, Clase 61, 2021.

Al margen de esta clasificación, pero muchas veces de manera entrelazada, el CICR presta atención a los disturbios y tensiones internas, los mismos que deben resolverse en el marco del derecho de cada Estado; pero advierte sobre ‘otras situaciones de violencia’, en las que pueden participar grupos criminales, en el marco de un conflicto armado internacional (CAI).

Liderazgo en los procesos de transformación

Transformación es una palabra de uso común en todos los aspectos de la actividad humana y se la emplea para explicar muchos aspectos de lo cotidiano, concediéndole importancia, según la naturaleza del asunto. Los diccionarios proporcionan varias acepciones, entre ellas: acción de transformar o transformarse, efecto de transformar o transformarse, acción o proceso mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad. Se consideran términos relacionados: alterar y convertir. De estas definiciones, es posible, para el caso que nos ocupa, destacar dos palabras cambio e identidad, en razón de que las fuerzas armadas se transforman gobernando los cambios y manteniendo su razón de ser, su carácter e identidad.

“Todos quienes han dirigido procesos de transformación conocen muy bien que estos no se realizan sin enfrentar contradicciones e, inclusive, conflictos. Todo sistema tiene sus defensores y detractores.”

Los procesos de transformación de las fuerzas armadas, como han sido concebidos y aplicados, son cualitativamente superiores a los antiguos conceptos de cambio, adaptación y modernización. Así lo explican Félix Arteaga y Enrique Fojón Lagoa: “(...) para convertirse en un método que, además, crea los propios cambios... Introduce cambios estructurales que afectan simultáneamente a todos los sistemas y todos los procesos” (2007, p.213). Se trata de una sucesión de cambios cualitativos sucesivos que acercan las Fuerzas Armadas a los requerimientos de escenarios futuros.

Según estos autores, la transformación es un proceso de procesos que incorpora nuevas formas de combate, explotación de la inteligencia, empleo de la tecnología para, como efecto combinado, modificar la postura de la fuerza, en su estructura y rendimiento. Puede seguir un ritmo más o menos rápido, buscar cambios más o menos ambiciosos y requiere de un minucioso planeamiento para alcanzar el efecto final deseado. Detalla los cambios a introducir, la interacción entre ellos y su secuencia.

Pero, todos quienes han dirigido procesos de transformación conocen muy bien que estos no se realizan sin enfrentar contradicciones e, inclusive, conflictos. Todo sistema tiene sus defensores y detractores; generalmente, hay quienes disfrutan de ventajas de la situación actual, no quieren perderlas y están dispuestos a una resistencia activa a las transformaciones; por otra parte, los cambios de inicios de este siglo son tan radicales y acelerados que a las personas les resulta bastante complejo comprenderlos y adaptarse a ellos. Además, la mayoría de los seres humanos se sienten seguros y cómodos

con las cosas como están y se muestran temerosos y desconfiados al enfrentar los cambios.

Por las razones antes expuestas, Arteaga y Fojon-Lagoa señalan que los procesos de transformación requieren de un liderazgo de calidad superior, para superar las resistencias organizacionales a los cambios, el estrés transformacional y las complejidades presupuestarias, que pueden motivar actitudes negativas provenientes de un sector importante de las personas afectadas por la transformación.

Bien se puede afirmar que, en cualquier situación, las instituciones de seguridad requieren de liderazgos de alta calidad, por la naturaleza esencial de los servicios que ofrecen a la sociedad. El liderazgo es, como lo reconocen la mayoría de especialistas, una relación social y, fundamentalmente, una relación de poder; porque, en una persona, los valores morales y éticos, la confianza en sí mismo, la capacidad de motivar, la competencia en la toma de decisiones y la eficiente conducción de organizaciones complejas al logro de sus objetivos, se materializan solamente en el momento en que existe una relación de mando y obediencia. Por esta razón, tres elementos conjugan sus características en una relación de liderazgo: el que dirige, sus seguidores (subordinados, discípulos, fieles, adherentes o cualquiera otra denominación), y un determinado contexto, que es el que magnifica la relación, porque no es lo mismo liderar tropas en situaciones de paz, de conflicto o de guerra, en crisis internas o externas, o enfrentando a Estados o actores no estatales y, así, en un sinnúmero de otras variables posibles.

Afirma la sabiduría popular que quien está preparado para lo más, lo está para lo menos. El líder de las instituciones de

seguridad debe estar listo para ejercer sus funciones en condiciones extremas; por eso las exigencias de su formación y lo negativo de las improvisaciones. En el caso de los mandos de instituciones de seguridad, la formación en liderazgo debe ser permanente ya que están sometidos a exigencias cada vez mayores, conforme crecen sus responsabilidades; se comienza por el mando directo o cara a cara, en las unidades tácticas, luego se pasa al liderazgo operacional, más complejo, para llegar, con gran acervo de experiencia y confiabilidad, al liderazgo estratégico, en los altos niveles de toma de decisiones.

Carlos Garcia-Guiu López aporta con interesantes recomendaciones para la formación de líderes estratégicos, que deberán actuar en entornos de seguridad complejos, competitivos e inciertos. Entre estas: “Perfilar el concepto de liderazgo militar, considerando una formación de mandos que: “lean” (para adquirir conocimientos y comprensión), que “debatan” (para apreciar puntos de vista opuestos y exponer los propios a debate), que discutan y que “escriban” (para estructurar las ideas y articularlas con claridad y coherencia) (2012, p.9).

Sugiere, también, utilizar foros, jornadas, seminarios, publicaciones y gestión del conocimiento en red, en la definición de sistemas, modelos y conceptos, para disponer de mejores planes y programas de estudio en los distintos niveles de liderazgo; desarrollar el liderazgo asumiendo que se trata de “un elemento crítico en la concepción del ethos militar y debe ser una preocupación para todos los niveles de la organización”; enfatizar en que: “Los valores, la ética y la profunda comprensión de la naturaleza humana, en su vertiente individual y social, son fundamentales para cumplir

las misiones encomendadas; y, preparar a los líderes para enfrentar la complejidad, incertidumbre y cambio. Los líderes estratégicos en tiempos de incertidumbre deben ser: “creativos, críticos, abiertos al exterior y alejados de un pensamiento estrecho, carente de flexibilidad intelectual para resolver los nuevos problemas” (Ibidem, p.12)

Niveles de liderazgo

En el campo de las operaciones vinculadas a la seguridad y defensa se diferencia la conducción política, político-estratégica, operativa y táctica, todas ellas traslapadas y encadenadas, sin solución de continuidad. Todas son importantes y dependen unas de otras. La mejor concepción estratégica puede fracasar si no es debidamente llevada a la práctica en el nivel operativo y del mismo modo una concepción operativa puede frustrarse por una mala aplicación táctica. Edward Luttwak enriquece esta reflexión cuando determina la existencia de dos dimensiones: la vertical, ya analizada, en la que los distintos niveles interactúan entre sí, y la horizontal, con la lógica dinámica que se desarrolla dentro de cada uno de ellos. Esto es muy importante cuando las fuerzas armadas, policiales y otras organizaciones estatales y no estatales participan en operaciones interagenciales. Por otra parte, es importante la contribución geométrica de la pirámide invertida de este autor, que explica como un error del nivel inferior, siempre podrá ser subsanado con la participación del inmediato superior, pero

que no hay enmienda posible para equivocaciones en el nivel más alto (1992). De ahí deriva la importancia especial de la formación y selección de líderes políticos y estratégicos, para enrumbar los procesos de transformación.

En el campo militar, el liderazgo estratégico requiere de comandantes ejemplares, representativos de valores y dotados de un sólido carácter, que hayan recibido una amplia formación académica en materias relativas a todas las expresiones del poder nacional y con competencias superiores en el tratamiento de los temas de la geopolítica, la geoestrategia, la seguridad y las relaciones internacionales; y que estén dotados, además, de mentes flexibles y temperamento maduro para desenvolverse con éxito en los ambientes de conflicto interno y externo, así como en la prueba suprema de la guerra.



Curso de Prospectiva en el CID donde se analizan diferentes escenarios (deseables y probables) en el hemisferio. Clase 51, enero 2012.

Los líderes estratégicos deben dominar distintas formas de pensamiento:

el pensamiento lógico en el que se sustentan todos los procesos que soportan la toma de decisiones; el crítico que permite detectar lo que debe ser abolido, mejorado o transformado; el creativo que, a diferencia del 'reproductivo' (tan dañino y presente en muchas instituciones militares), ofrece soluciones nuevas a los viejos problemas y aporta en la construcción de futuros deseables; y, finalmente, el pensamiento ético, sólido fundamento sobre el que se erige la personalidad y carácter del líder, adornada por los valores institucionales y nacionales. Olga Román Muñoz considera como requisitos para el pensamiento estratégico: aptitud analítica, autonomía intelectual, capacidad de abstracción, mente abierta y curiosa, flexibilidad intelectual y capacidad para comunicar (2010, pp. 23-36).

“Las instituciones militares requieren de líderes estratégicos competentes, flexibles y creativos que puedan adaptarse y adaptar a sus organizaciones.”

Una definición consisa y exhaustiva de liderazgo estratégico formula el Colegio de Guerra del Ejército norteamericano: “Liderazgo estratégico es el proceso empleado por un líder para alcanzar la visión institucional, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, dirigiéndola a través de políticas y directrices y construyendo consensos en un ambiente global, volátil, incierto, complejo y ambiguo que presenta, a la vez, amenazas y oportunidades. (United States Army War College, 2016, p.2)

El líder estratégico, conforme el documento señalado, debe guiar, en los altos niveles de gestión, la materialización de la visión institucional; participar en la conducción política – estratégica – en representación de la institución; lograr consensos con actores internos y externos; planificar, presupuestar, gestionar y asignar recursos; influir en la cultura organizacional y administrar el cambio, modelando contextos ambiguos y complejos. El líder estratégico edifica la organización con el ejemplo y estimula la participación de los subordinados para alcanzar los objetivos institucionales. En resumen: el liderazgo estratégico se enfoca en alineamiento, visión y cambio.

Federico Aznar, reflexionando sobre estos temas, destaca la importancia de perfeccionar permanente y progresivamente los procesos formativos, para que lleguen al nivel estratégico personas que han transitado por un largo camino que “va conciliando aprendizaje académico, experiencia de campo, la reflexión y lectura, partiendo de una base de valores y normas éticas que constituyen los cimientos del edificio” (2017, p.10). Considera que las capacidades con que puede contar un excelente líder operativo pueden no ser ni suficientes ni las más convenientes para el liderazgo estratégico y su trabajo, en ese nivel, no resultar acorde con las expectativas generadas; reconoce que “... no hay linealidad en el liderazgo que demanda una organización estructurada en niveles, jerarquizada, y los «dones» han de ser diferentes según sea la ubicación del líder. Y cuanto más alto, más importante y extraño”. (Ibídem: p.12)

En consecuencia, en las particulares condiciones de los contextos actuales de seguridad y defensa y, especialmente, para la conducción de procesos de transformación, las instituciones militares

requieren de líderes estratégicos competentes, flexibles y creativos que puedan adaptarse y adaptar a sus organizaciones, a los cambios continuos y trascendentes que la humanidad enfrenta; que, además, adecuen sus estilos de liderazgo a las exigencias de la sociedad informacional que ha transformado los modos tradicionales de tomar decisiones; y, que sepan promover la participación de los líderes subordinados y del personal a su mando. En la actualidad, en la gestión pública, y en todos los niveles de gobierno, se elaboran y aplican planes con la participación ciudadana y se construyen presupuestos participativos, con la intervención de grupos conformados según enfoques territoriales, étnicos, culturales, de género, profesionales o temáticos, para armonizar intereses y compartir recursos, con el fin de que nadie quede marginado. Se ha comprobado fehacientemente que cuando se impulsa la participación de todos los actores desde el diseño de los planes y programas, los colaboradores se comprometen con ellos y los respaldan. Esta consideración es muy importante cuando se trata de emprender un proceso de transformación en las instituciones políticas, militares y policiales, responsables de la seguridad.



Paco Moncayo es miembro de la Academia Nacional de Historia del Ecuador y socio honorario de ASOCID-Ecuador.

Liderazgo para la transformación

Los cambios sustanciales que ha experimentado la humanidad en el nuevo siglo han ejercido, como no podía ser de otra forma, una importante influencia en los asuntos de la seguridad y defensa de las naciones. Así se reconoce en el Manual de Liderazgo del Ejército norteamericano que refiere las importantes reformas que la institución armada ha enfrentado en su organización, misiones y despliegue a partir del fin de la Guerra Fría, así como los efectos ocasionados por ellas en la situación personal de los militares y sus familiares. Señala, con razón, que no obstante los líderes militares han debido enfrentar los cambios tecnológicos, y problemas como el estrés de combate clásico que no ha sufrido cambios sustanciales por cientos de años; sin embargo, la situación actual es diferente por la velocidad y persistencia con que los cambios se producen, lo cual obliga a revisar, no sólo las formas de operar, sino también la misma doctrina sobre el liderazgo (FM-22-100, 1999, pp.3-35,-36).

Las nuevas tecnologías presentan desafíos para los líderes de todos los niveles de mando, por esto deben conocerlas, para estar conscientes de sus aspectos positivos y negativos, de modo que puedan emplearlas en favor del cumplimiento de las misiones institucionales. Se debe también reconocer que su empleo, en los procesos de toma de decisiones y en la conducción de las operaciones, podría generar niveles de estrés en el comandante y su equipo, superiores a los acostumbrados; así mismo se debe valorar el gran potencial que ofrecen para mejorar

la calidad de las decisiones y la sostenibilidad de las operaciones.

Los cambios existen y sería absurdo pretender resistirlos; por el contrario, hay que admitirlos y hacer que obren a favor de los intereses de la nación. Este es el papel que obligatoriamente deben asumir los líderes en todos los ámbitos y, en particular, en los de la seguridad y defensa. Por las razones expuestas, se debe aceptar que el liderazgo, en sentido estricto, implica gobernar el cambio para modelarlo conforme a los intereses institucionales. Las organizaciones requieren procesos de cambio continuo; aplicarlos con visión y, transparencia, reconociendo que la participación de los involucrados fortalece la cohesión y la disciplina; a estos procesos no se les debe temer ni es adecuado resistirse, porque, no importa cuál sea el nivel o la complejidad de estos, los valores institucionales, hondamente arraigados, sostienen la continuidad esencial y la razón de ser de las organizaciones militares.

Para que el cambio pueda ser gobernado en función de los intereses de la seguridad y defensa nacionales hay que prestar prioritaria atención a los procesos educativos, desde la selección y formación de quienes ingresan a las Fuerzas Armadas, hasta el perfeccionamiento continuo que se ofrece a lo largo de la carrera, en niveles cada vez más exigentes. De ese modo se asegura que, con un enfoque sustentado en méritos, puedan los mejores asumir grados y posiciones de mayor nivel de responsabilidad. No se debe olvidar que:

“...el fundamento del éxito en el cumplimiento de las misiones asignadas al Ejército, lo constituye el desarrollo del liderazgo, pues prepara a los comandantes para cumplir sus tareas con competencia y confianza,

en las circunstancias ambiguas e inestables, de los escenarios futuros de seguridad”.

(Doctrina 2015, Ejército de los Estados Unidos)

Procesos de transformación

1. *La Organización del Tratado del Atlántico Norte*

En 1989 se escenificó la caída del Muro de Berlín y en 1991 inició la desintegración de la Unión Soviética. Este mismo año, en la Cumbre de la OTAN realizada en Roma, se aprobó un nuevo Concepto Estratégico que fue puesto a prueba en 1995 cuando cumplió su primera misión de ataque en la República de Bosnia y Herzegovina, bautizada como ‘Fuerza Deliberada’, contra las tropas serbias. El documento ‘NSC91’ introdujo dos elementos novedosos: el concepto de riesgo y el principio de la indivisibilidad de la seguridad; además, amplió el ámbito geográfico e incorporó misiones de gestión de crisis y prevención de conflictos. “(...) agregó las misiones de tiempo de paz (gestión de crisis) a las tradicionales de tiempo de guerra (defensa colectiva)” (Arteaga F., 2011, p.14).

La experiencia de esta intervención fue analizada en la Cumbre de Madrid, de julio de 1997, cuando se decidió reexaminar el Concepto Estratégico y revisar la Estructura Militar de Mando de la Alianza. Con posterioridad, en la Cumbre celebrada en Washington, en abril de 1999, los Jefes de Estado o de Gobierno aprobaron el nuevo Concepto Estratégico que reconocía la presencia de diferentes riesgos para la paz y estabilidad euroatlántica. Entre estos: la opresión, los conflictos étnicos, el colapso de poderes políticos y la proliferación de las armas de destrucción masiva. Para asegurar un espacio euroatlántico estable

y seguro, en el nuevo contexto, la OTAN debía empeñarse en la resolución pacífica de disputas, la disuasión y la defensa de los países miembros frente a cualquier amenaza de agresión. En ese año, la Alianza realizó el ataque aéreo contra la República Federal de Yugoslavia, con la justificación de detener la limpieza étnica en Kosovo.

Entonces, se produjo un hecho que vino a cambiar, de manera profunda, la percepción de inseguridad, no solamente en Estados Unidos sino en el mundo. El ataque al corazón político, financiero y militar de la mayor potencia del mundo, el 11 de septiembre de 2001; como una secuela, la OTAN activó, por primera vez, el mecanismo de defensa mutua, conforme al artículo 5 del Tratado de Washington, para apoyar los ataques de Estados Unidos a Afganistán. En esas condiciones de incertidumbre, se realizó la Cumbre de Praga de 2002 que, por razones obvias, centró sus análisis en las amenazas del terrorismo y en la proliferación de armas de destrucción masiva. En aquella reunión, se aprobó el documento 'Compromiso de Capacidades de Praga' (2002), por el cual los Estados miembros se comprometieron a desarrollar las áreas de defensa en guerra QBRN; vigilancia, reconocimiento, inteligencia y adquisición de objetivos (ISTAR); vigilancia aire tierra; mando control y comunicaciones seguras; efectividad en el enfrentamiento; transporte estratégico; reaprovisionamiento Aire-Aire; y, sostenibilidad y logística en el combate. En 2003, la Organización de Naciones Unidas, le encargó conformar y emplear la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (ISAF) en Afganistán.

Con posterioridad, en el documento Visión Estratégica, aprobado en 2004, se establecieron como áreas de

transformación: la superioridad en la información, superioridad en el enfrentamiento, maniobra conjunta, operaciones cívico-militares mejoradas, operaciones expedicionarias y logística integrada. Los objetivos de la transformación: coherencia en los efectos, superioridad en la decisión y despliegue y sostenimientos conjuntos. Se puso en vigencia la metodología de 'Operaciones basadas en los Efectos' desarrollada en la Guerra del Golfo, y se amplió el abanico de las capacidades a las áreas política, militar y civil.

Con ocasión de la Cumbre de Riga, celebrada en noviembre de 2006, se trató el tema de la Guerra en Afganistán, el futuro rol y los límites de la alianza. Como resultado, se aprobó la 'Comprehensive Political Guidance', que, en el marco del Concepto Estratégico de 1999, reconocía la fluidez del contexto estratégico y sus exigencias de flexibilidad; lo cual hacía necesario orientar la adaptación de la Organización y de la estructura de fuerzas para enfrentar dos situaciones: primera, cuando no hay acuerdo sobre el alcance de los cambios en los contextos estratégicos, las funciones o los conceptos de la Alianza; y, segunda, cuando los factores no han cambiado de forma relevante. También, en esta reunión, confirmaron el rol de la KFOR liderada por la OTAN para asegurar un ambiente de seguridad estable en Kosovo y llegaron a acuerdos sobre seguridad energética.

En el año 2010, sobre la base de las experiencias adquiridas en la participación de las misiones señaladas en párrafos anteriores, en la Cumbre de Lisboa, la Alianza promulgó su séptimo Concepto Estratégico, con un enfoque centrado en la respuesta de crisis y las operaciones asimétricas. Las amenazas a la seguridad transatlántica señaladas en

el ‘Concepto Estratégico de Defensa y Seguridad’ fueron: terrorismo; inestabilidad internacional; actividades transnacionales ilegales; tráfico ilícito de armas, seres humanos y drogas; y, ataques sobre los espacios cibernéticos, líneas de comunicaciones e infraestructuras críticas. Los resultados de la Cumbre se muestran en los cinco documentos oficiales emitidos por la Alianza: El nuevo Concepto Estratégico de la OTAN de 2010; la Declaración conjunta de la OTAN y del gobierno afgano sobre una asociación duradera; la Declaración de los Jefes de Estado y Gobierno de las naciones contribuyentes a la ISAF; la Declaración conjunta del Consejo OTAN-Rusia; y la Declaración final sobre la Cumbre. La Alianza tiene el deber y la voluntad de seguir desempeñando eficazmente tres tareas fundamentales esenciales: la defensa colectiva (artículo 5), la gestión de crisis y la seguridad cooperativa.

Según la nueva estrategia aliada, se señala como principales riesgos: La proliferación de misiles balísticos, armas nucleares, otras armas de destrucción masiva y de sus vectores de lanzamiento; el terrorismo; la inestabilidad o los conflictos más allá de las fronteras de la OTAN; los ciberataques; los ataques sobre las vías de comunicación; ciertas tendencias tecnológicas, como la guerra electrónica o las tecnologías que limitan el acceso al espacio; y, otras dificultades relativas al medio ambiente y a los recursos naturales. El Concepto Estratégico 2010 adopta un enfoque integral para conducir las operaciones de gestión de crisis; en ese sentido, es importante la atención que presta a la formación de una capacidad civil para mejorar la contribución de organizaciones no militares que participen en la resolución de una crisis.

Finalmente, los jefes de Defensa de la OTAN, reunidos en el Comité Militar de la Alianza, acordaron el 22 de mayo de 2019, una nueva estrategia militar para los próximos años, centrada en la disuasión y la defensa. Informaba EFE/AFP sobre la declaración del Presidente del Comité Militar, mariscal Stuart Peach: "Hoy hemos acordado una estrategia militar. Es la primera vez en muchos años y es parte del proceso de adaptación de la OTAN (...) seguimos revisando las amenazas a las que nos enfrentamos como aliados (...) nuestra Alianza afronta amenazas duraderas desde todas las direcciones", desde terroristas a híbridas". Recordó que, en 2017 la OTAN decidió encargar a sus fuerzas militares ‘precisar su estrategia’ y el resultado ha sido contar con: "(...) ese paraguas para guiarnos, para lograr nuestra tarea principal, que es proteger a nuestros pueblos", logrando coherencia en el trabajo que realiza la Alianza. (mayo, 2019).

2. *Estados Unidos de Norteamérica*

Como es conocido, Estados Unidos de Norte América, potencia militar y económica de primer orden, dedica muchos recursos a la realización de estudios políticos, geopolíticos y estratégicos, y produce gran cantidad de información que sirve de referencia para los organismos de seguridad y defensa, en el mundo. La ‘Operación Tormenta del desierto’, como se bautizó a la Primera Guerra del Golfo (1991), aportó con experiencias que cambiaron sustancialmente las formas de planificar y conducir las operaciones. La novedosa metodología aplicada para la conducción de la campaña aérea, fue concebida como una ‘Operación Basada en los Efectos’ (EBO) que difería de modo

importante con la tradicional planificación por objetivos.

A inicios de siglo, en 1998, en el informe anual presentado por el secretario de Defensa al Congreso norteamericano, se utilizó por primera vez un término muy llamativo: la Revolución en los asuntos militares (RMA por sus siglas en inglés), que ha sido descrita como un cambio radical en la forma de operar de los ejércitos y la creación de capacidades que aseguren una absoluta superioridad a las fuerzas, para ser explotadas. David Molina Rabad considera que esta revolución parte de la creación de un 'motor tecnológico' que impulsa el cambio, pasa por el

reconocimiento y articulación teórica y culmina con la explotación por parte de las autoridades civiles y militares, de ese cambio. Refiere, además, el criterio del almirante William Owens, que define a la RMA como "un sistema de sistemas, basado en la capacidad de observar, comunicar y disparar", que pone énfasis en C4IRS (mando, control, comunicaciones, ordenadores, inteligencia, reconocimiento y búsqueda). En definitiva, la transformación de las capacidades basadas en las nuevas tecnologías, derivada en innovadores conceptos operacionales y estructuras organizacionales (2008, p.80).



El Departamento de Defensa de EE.UU. centrará el gasto en C4ISR en los avances informáticos comerciales en materia de inteligencia artificial y computación en la nube. A pesar del brote de la pandemia COVID-19, no se espera que el gasto cree un impacto negativo a largo plazo en el programa C4ISR. (Fuente: Frost & Sullivan, 2020.)

<https://www.frost.com/news/press-releases>

Posteriormente, en 2002 se publicó la nueva "Visión Conjunta 2020", que actualizó la perspectiva operativa conjunta y combinada. Este documento

explicó que tenía por objeto describir, en términos generales, el talento humano y las capacidades operativas que se requerirán para que la fuerza conjunta

sea exitosa, en las inmediaciones del año 2020; aclaró, además, que no era un plan para el futuro, sino el diseño de un proceso de reacomodación permanente de la doctrina militar de los EEUU.

Para enfrentar los retos del entorno estratégico, en el año 2020, y alcanzar los objetivos trazados por el nivel político, la fuerza conjunta deberá ser capaz de lograr la dominación del espectro total; esto es la capacidad de derrotar a cualquier adversario y controlar cualquier situación a lo largo de todo el espectro de las operaciones militares. Las operaciones de espectro total implican disuasión estratégica, el empleo de fuerzas estratégicas y armas de destrucción masiva, guerras de teatro principal, conflictos regionales, contingencias de menor escala y situaciones ambiguas que se ubican entre la paz y la guerra, tales como operaciones de paz, ayuda humanitaria y apoyo a autoridades locales.

Considerando las características de cambio súbito del concepto revolución, se adoptó el concepto de ‘transformación’ y el planeamiento basado en capacidades, con una visión de permanencia y largo plazo, considerando no solamente la capacidad de adaptarse a los cambios sino la necesidad de influir en el curso de éstos, ‘acondicionando’ su contexto en beneficio propio. En este sentido, la ‘adaptabilidad estratégica’ implica disponer de una institucionalidad flexible que pueda adaptarse a los cambios políticos, tecnológicos, sicosociales o económicos, que proceden del contexto internacional y del interno; mientras que la ‘adaptabilidad operativa’ se orienta a cubrir el espectro más amplio de contingencias, que cubre desde los conflictos de alta intensidad, a los de media y baja intensidad, del mismo modo que a las operaciones de apoyo a la paz y

emergencias complejas, a cuya gestión contribuyen las fuerzas militares. Al realizarse estas operaciones bajo condiciones de incertidumbre, ha sido necesario diseñar una metodología de planeamiento basado en las capacidades (capability-based) no solamente militares, sino también diplomáticas, económicas, cognitivas o de la información. La adaptación del planeamiento afecta a las capacidades, las estructuras y los programas. (Arteaga F, Fojón Lagoa H., 2007).

Posteriormente, en el documento ‘How The Army Run’, publicación del U.S. Army War College, se desarrolla con amplitud la doctrina de empleo del Ejército, sobre la base del criterio de Operaciones multidominio (MDO). Para ganar las guerras del mañana, el Ejército deberá 1) continuar depurando la doctrina, a la que considera el azimut para una proyección al año 2028; 2) Desarrollar una modernización holística ligada con el concepto MDO; 3) gestionar rápidamente soluciones no lineales; y 4) profundizar la integración operacional de propósito general y de operaciones especiales, con aliados y socios.

Dicho documento, se refiere al enfoque multidominio como un concepto dinámico para fundamentar el Ejército del 2028, sobre la base de las experiencias aprendidas y de una intensa experimentación. El ejército tiene que desarrollar su fuerza y operaciones, alrededor de tres postulados: 1) la combinación de presencia avanzada, capacidad expedicionaria, y capacidades conjuntas nacionales y de los socios; 2) formación multidominio con la capacidad, potencialidad y resistencia, para lograr efectos en múltiples dominios; y, 3) capacidad de convergencia de efectos en múltiples dominios, de manera simultánea y continua, utilizando múltiples formas de

ataque gestionadas para un comando eficiente. (2020, p.10.4)

Las apreciaciones basadas en capacidades se realizan en tres fases: Análisis funcional de áreas de misión; análisis funcional de necesidades o brechas de alto riesgo y gran prioridad; y, análisis funcional de soluciones para resolver, mitigar o eliminar las brechas de capacidades. En todas estas fases se considerarán: a) Necesidades. Una capacidad requiere atender los roles, funciones y misiones de la organización, en operaciones actuales y futuras; b) Brechas (deficiencias), que se analizan en términos de riesgos para la misión, la fuerza (pérdidas potenciales) y efectos sobre las fuerzas aliadas; y, c) Soluciones, que incluye aceptar los riesgos, identificar formas para alcanzar una total o parcial mitigación de las brechas, la jerarquización de las necesidades, y analizar el tiempo que tomarán las soluciones. (2020, p.10-6)

3. La Organización de Estados Americanos

En el marco de la Organización de Estados Americanos (OEA), los Ministros de Relaciones Exteriores y Jefes de Delegación de los países miembros, reunidos en Bridgetown, Jamaica, en junio de 2002, analizaron las nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad hemisférica, su carácter transnacional y la necesidad de una cooperación adecuada. Sobre la base de estas consideraciones, declararon que la seguridad abarca aspectos políticos, económicos, sociales, de salud y ambientales; acordaron, además, profundizar la cooperación y decidieron incluir el enfoque

multidimensional en una Conferencia Especial sobre Seguridad.

Sobre la base de esta decisión, el 28 de octubre de 2003, en la ciudad de México, la Tercera Sesión Plenaria de la OEA, aprobó la ‘Declaración sobre Seguridad en las Américas’, que considera las amenazas tradicionales, nuevas amenazas, otras preocupaciones y desafíos, conforme a las prioridades de cada uno de los Estados. De ese modo, se contribuye a la consolidación de la paz, al desarrollo integral y a la justicia social, en el marco de los valores democráticos y el respeto a la soberanía de las naciones parte.

Entre las amenazas que pueden identificarse en el nuevo contexto de la seguridad, se señaló al terrorismo, la delincuencia organizada transnacional, el problema mundial de las drogas, la corrupción, el lavado de activos, el tráfico ilícito de armas, la pobreza extrema, la exclusión social de amplios sectores de la población, los desastres naturales y los de origen humano, el VIH/SIDA y otras enfermedades, el deterioro del medio ambiente, la trata de personas, los ataques a la seguridad cibernética, la posibilidad del acceso, posesión y uso de armas de destrucción en masa y sus medios vectores por terroristas.

Un enfoque de especial importancia en la Declaración de 2003 es aquel que reconoce que “k) Las nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad hemisférica son problemas intersectoriales que requieren respuestas de aspectos múltiples por parte de distintas organizaciones nacionales y, en algunos casos, asociaciones entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil...”.



El enfoque de Seguridad Multidimensional de la OEA es uno de los pilares fundamentales del programa académico del CID en la actualidad. Dr. Mark Hamilton impartiendo su curso a la clase 58, 2018.

En el mismo espíritu que anima los nuevos conceptos y misiones de seguridad y defensa en el nivel global, la Declaración destaca la necesidad de fomentar la capacidad de combatir al terrorismo y a la delincuencia organizada, por sus nocivos efectos sobre la sociedad; enfrentar los ataques cibernéticos, proteger la infraestructura crítica y asegurar las redes y los sistemas; hacer frente al problema de las drogas y sus delitos conexos; combatir la fabricación y el tráfico ilícito de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, que pueden caer en manos de agrupaciones terroristas y criminales. También, en ese documento consta el compromiso de reformar los mecanismos interamericanos y desarrollar otros que mejoren la capacidad de respuesta de la región, en la prevención y mitigación de los efectos de los desastres de origen natural,

ocasionados, muchos de ellos, por el grave problema del cambio climático. Se asumen todos estos compromisos en el marco de un absoluto respeto a la soberanía de los Estados y en su capacidad para diseñar sus propios planes, políticas y estrategias en la seguridad y defensa.

La transformación militar en el Ecuador

1. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas está integrado por el Jefe del Comando Conjunto y los comandantes generales de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea. Para el empleo militar y la planificación institucional, dispone respectivamente, del Estado Mayor Operacional (EMO) y del Estado Mayor Institucional (EMI). Aplica un Sistema de

Planificación Estratégico Militar (SPEM) que orienta, por una parte, el desarrollo institucional y el fortalecimiento del poder militar; y, por otra, la planificación estratégica operacional, para su empleo.

La Visión del más alto organismo de la defensa militar reza: “Ser la institución militar con el más alto nivel de credibilidad, sistémicamente integrada, con capacidades conjuntas e interoperabilidad, con personal profesional, ético y moralmente calificado, para enfrentar los cambios y nuevos escenarios, que garanticen la paz, seguridad y el bienestar de la Nación”. La misión institucional: “Planificar, preparar y conducir estratégicamente las operaciones militares y asesorar sobre políticas militares, de guerra y de defensa nacional, a fin de cumplir con la misión de las Fuerzas Armadas.

Conforme a la política de seguridad, emitida por el Ministerio de Defensa, el concepto estratégico del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas refiere las siguientes áreas de misiones: Control efectivo del territorio nacional, Gestión de riesgos, Seguridad global, Seguridad interna y Apoyo al desarrollo. Dos aportes significativos y recientes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para el proceso de Transformación han sido: la actualización del Modelo de Educación, publicada el 2018 y la presentación el 2020, de la Doctrina Conjunta que recoge, en 32 libros, la doctrina conjunta, la doctrina común, los fundamentos comunes indispensables y las guías comunes doctrinarias.

La transformación en la educación militar se enfoca en el Sistema de Educación Militar, definido como el conjunto de conocimientos, destrezas y valores que las Fuerzas Armadas desarrollan y fortalecen en cada uno de

sus integrantes, a lo largo de la carrera, mediante procesos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación permanente, que los prepara para asumir responsabilidades cada vez más complejas. Es prioridad de la educación militar, desarrollar las competencias del personal, toda vez que se considera al ser humano como el factor fundamental y el recurso máspreciado de la Institución; el elemento en que se sustenta su fortaleza. Se lo califica como un Sistema sinérgico, “una inversión social–militar, que se sostiene en concepciones filosóficas, jurídicas y pedagógicas, sobre la base de principios y lineamientos rectores y doctrinales que rigen la visión, misión y esencia de las Fuerzas Armadas” (2016, p.19).

El Modelo Educativo constituye “un instrumento filosófico-metodológico que permite operacionalizar la misión constitucional de las Fuerzas Armadas, mediante la aplicación de metodologías, estrategias y criterios que expresan, a través de la educación, la filosofía institucional” (...). El Modelo “permite optimizar recursos, integrar contenidos, racionalizar y sistematizar la evaluación, lo que promueve en la educación militar un espacio de satisfacción tanto para el docente como para el alumno militar” (p.4) Responde a las preguntas: ¿Qué tipo de hombre/ mujer militar formar? y ¿Qué tipo de sociedad/institución militar se persigue?

El Modelo tiene como objetivo general: establecer un marco para la planificación, administración y evaluación académica de los procesos educativos del Sistema de Educación Militar, que permita el conocimiento, análisis y/o solución de los problemas asociados a la educación, investigación y desarrollo nacional; mientras que son sus objetivos específicos: determinar los fundamentos

teóricos de aplicación en los procesos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación; desarrollar el Sistema de Educación Militar; orientar la planificación educativa; determinar los parámetros generales de la administración académica y establecer las relaciones entre planificación y evaluación; y, direccionar el proceso de evaluación integral, generando estrategias de mejora continua que aseguren la calidad del aprendizaje. (pp. 5-6)

“Una institución militar del siglo XXI demanda, más que nuevas armas, un espíritu de innovación de sus miembros.”

El Sistema de Educación Militar de las Fuerzas Armadas contempla seis referentes curriculares: 1) las ciencias militares, como aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que forman al profesional militar; 2) la perspectiva social que posibilita generar una identidad institucional; 3) la cultura humanística, que tiene relación con las ciencias económicas, políticas, educacionales, administrativas y estudios sociales; 4) La sociedad del conocimiento, la ciencia y la tecnología; 5) el profesional militar, su salud y bienestar físico y mental; y, 6) la cultura investigativa e integración de las TIC, concebida como la estrategia de su aplicación para fortalecer los procesos pedagógicos, administrativos, investigativos y de vinculación con la sociedad, para su desarrollo (pp.16-17).

El modelo incorpora la educación por competencias, las mismas que se orientan a la construcción del perfil profesional del militar. Se entiende por

competencia, al conjunto de conocimientos, habilidades, valores y condición de calidad, obtenidos mediante el aprendizaje significativo, lúdico y colaborativo, que prepara, de manera integral, al ciudadano militar, para asumir las responsabilidades establecidas en la Constitución y regidas por la legislación vigente. Las competencias se clasifican en: básicas, genéricas, específicas y transversales y están directamente relacionadas con los conocimientos, principios, valores y virtudes militares, que consolidan la personalidad del militar, en los procesos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación, inherentes al personal de las Fuerzas Armadas (pp. 20-21).

Una institución militar del siglo XXI demanda, más que nuevas armas, un espíritu de innovación de sus miembros. No se puede transformar los servicios militares con planes obsoletos, ni desde un modo de pensar burocrático anticuado, que frustra la creatividad y el espíritu emprendedor, factores indispensables en el contexto político - estratégico del siglo actual.

2 La Transformación en la Fuerza Terrestre

Sobre la base de las experiencias y avances señalados en el nivel global y continental, el Proceso de Transformación de la Fuerza Terrestre señala, como antecedentes; la Revolución en Asuntos Militares y la Transformación Militar, iniciadas en los Estados Unidos de Norteamérica. Explica que el cambio de enfoque de Revolución a Transformación, se realizó a finales de los años noventa, “(...) con el objetivo de darle un enfoque de continuidad al proceso de evolución de las fuerzas armadas” (p.3).

“La transformación implica procesos de adaptación, modernización e innovación, en el corto, mediano y largo plazo.”

“La transformación implica prepararse para el futuro. Significa pensar de manera diferente y desarrollar un tipo de fuerza y capacidades que puedan adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos o circunstancias inesperadas” (p.4). El enfoque de seguridad integral borra las fronteras entre defensa, seguridad pública y gestión de riesgos, por lo que es necesario integrar todas las capacidades a disposición del Estado: civiles, militares, gubernamentales o no, públicas, privadas, nacionales o internacionales. Planificar en compartimentos o estancos los tres ejes del Plan Nacional de Seguridad Integral, reduce las posibilidades de alcanzar los objetivos trazados; por tal razón, las fuerzas militares deben estar preparadas para cumplir misiones en planes interagenciales.

La transformación implica procesos de adaptación, modernización e innovación, en el corto, mediano y largo plazo: la adaptación para adecuar las estructuras existentes al cumplimiento de las tareas previstas; la modernización para optimizar las capacidades para cumplir en mejor forma las misiones; y, la innovación, desarrollando capacidades, para cumplir nuevas misiones y tareas.

Según el Modelo de Transformación aplicado, el Ejército se proyecta como una Fuerza multimisión, con capacidad de emplearse en operaciones conjuntas, combinadas e interagenciales, con un

despliegue equilibrado en todo el territorio nacional, con capacidades para una rápida respuesta en diferentes circunstancias y áreas de operaciones, en defensa externa, seguridad pública, gestión de riesgos, apoyo a la paz mundial, y al desarrollo nacional (p.6). El modelo considera 10 líneas de transformación (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Desarrollo tecnológico, Educación, Gestión Humana, Cultura organizacional, Sostenimiento institucional, Despliegue e infraestructura y Marco legal); el horizonte temporal, las capacidades del futuro, el perfil del profesional y el perfil del Ejército.

De acuerdo con lo que concibe el Ejército, la transformación es un proceso continuo para, a través de una actitud innovadora, anticiparse a futuras amenazas, desarrollando nuevas competencias y capacidades, que le permitan cumplir eficazmente nuevas misiones; implica un cambio profundo y disruptivo en los conceptos operacionales, en la organización, en la dimensión humana y en el material y equipo militar. (p.9)

Un Ejército cohesionado fortalecerá su capacidad de integración en operaciones conjuntas y/o, combinadas y mejorará su capacidad de comunicación con otras agencias gubernamentales, no gubernamentales, públicas, privadas, nacionales y extranjeras, actuando de manera integrada, en la solución de los problemas de seguridad (p.10).

Sobre la base del Modelo en referencia, se ha elaborado el Plan de Transformación, el Concepto Operacional, el Diseño de fuerza y los Objetivos y Estrategias de las capacidades futuras; este Plan orienta, a su vez, el Plan de Gestión Institucional del Ejército. En él se consideran procesos de experimentación, que determinarán la

conveniencia de implementar o no las innovaciones. (p.12)

Las líneas de transformación permiten visualizar al Ejército y al profesional del futuro y determinar los objetivos y las estrategias que orientarán la transformación. Estas son: Doctrina efectiva, Organización, Entrenamiento, Desarrollo tecnológico, Educación, Gestión humana, Cultura organizacional, Sostenimiento institucional, Despliegue e infraestructura y Marco legal, (pp.14-15)

El perfil del militar de la Fuerza Terrestre del futuro le permitirá: participar en operaciones conjuntas, combinadas e interagenciales; desarrollar habilidades de investigador en áreas de seguridad y defensa; liderar en todos los niveles; desarrollar una conciencia ambiental; operar equipos de alta tecnología; desarrollar el pensamiento crítico; comunicarse en el idioma inglés; operar en el espacio y ciberespacio; aplicar los preceptos de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario; actuar en operaciones de no guerra y en operaciones de guerra convencional y asimétrica; orientado por una estricta ética profesional.

Mientras que el perfil del Ejército proyecta una institución centrada en la dimensión humana; que protege a la fuerza, dando prioridad a la seguridad física y mental de los combatientes; con estructuras flexibles, adaptables, modulares y sostenibles; dotada de gran capacidad para gestionar la información, inteligencia efectiva continua y oportuna de las amenazas y riesgos reales y potenciales del contexto operacional, letalidad selectiva en operaciones de guerra que permitan disminuir los daños colaterales, información centralizada y digitalizada para lograr una conectividad confiable y de alta velocidad, capacidad de reacción inmediata, tecnología

avanzada, cultura organizacional, interoperable, con capacidad de operatividad interagencial y capacidades multimisión.

El horizonte temporal de la transformación marca cuatro tiempos: T1.2021-2025, Incremento de la operatividad y operabilidad institucional; T2. 2025-2029, Modernización: se producen cambios estructurales y tecnológicos mayores; y, T3. 2029-2033, Innovación. Resultado final: “Disponer de un Ejército multimisión, desarrollando una Fuerza con personal capacitado y equipado, comprometido institucionalmente, que permita cumplir eficazmente las misiones de defensa, seguridad pública, gestión de riesgos, cooperación a la paz mundial, apoyo al desarrollo nacional y cumplimiento de disposiciones legales” (p.13).

Conclusiones

Los grandes y acelerados cambios de los contextos estratégicos presentan retos singulares a las Fuerzas Armadas de todos los países, para el cumplimiento de sus misiones; las condiciones de por sí complejas de los años de la Guerra Fría, que afectaron a la mayoría de Estados del mundo, con conflictos de media y baja intensidad, son ahora más difíciles de enfrentar, por la presencia de nuevos actores, riesgos y amenazas a la seguridad y defensa de las naciones.

Las revoluciones de la ciencia y la tecnología aplicadas a los asuntos militares han sido motivo de esfuerzos multidisciplinarios, liderados por los Estados Unidos de Norteamérica, en su condición de potencia militar indiscutible y han permeado a gran parte de los países del mundo; por otro lado, expertos en distintas áreas del conocimiento han aportado con estudios individuales y

colectivos, que han orientado a los responsables de la seguridad y defensa de las naciones, para desarrollar una doctrina sólida que apoye los procesos de transformación.

Uno de los campos que mayor atención ha merecido, por parte de los expertos, es el del liderazgo, por la importancia y necesidad de contar con personas dotadas de autoridad legal para dirigir las instituciones de seguridad y defensa, con voluntad, capacidad e influencia para iniciar y desarrollar procesos de transformación, venciendo las naturales resistencias y superando las usuales limitaciones.

En el Ecuador, los cambios y desafíos han provocado distintas reacciones por parte de los gobiernos, conforme las ideologías de los mandatarios de turno; sin embargo, ha existido una línea de continuidad, en la medida que distintos enfoques han generado oportunidades de análisis y debate, las mismas que han sido adecuadamente administradas por la estructura institucional. La cantidad de documentos producidos sobre este tema, demuestra el interés de todos los involucrados y, de manera especial, los procesos de transformación iniciados, ponen bases sólidas para la proyección de instituciones de seguridad, en condiciones de cumplir sus misiones y brindar los servicios que constitucionalmente les corresponden.

Bibliografía

- Al-Rodhan Nayef, R.F. *The Three Pillars of Sustainable National Security in a Transnational World*. Berlín.LIT, 2008.
- Arteaga Martín, Félix, Enrique Fojón Lagoa. *EL Planeamiento de la Política de Seguridad en España*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado (UNED), Madrid, 2007
- Aznar, Federico. “Repensando el Liderazgo Estratégico.” *IEEE.ES, DOC. No.64*, 2017
- Castells, Manuel. *La Era de la Información*. México, Editorial. Siglo XXI, 2002
- Corona E., J. Gonzales. *Cumbre de la OTAN; Nuevo Concepto Estratégico*. Lisboa, Portugal 19 y 20 de noviembre de 2010. México: Cámara de Diputados, Dirección de Servicios de Investigación y Análisis, 2011.
- Galán, Carlos. “Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones.” *Documento de trabajo 20*, 2018.
- Hobsbawn, Eric. *Guerra y paz en el siglo XXI*. Buenos Aires, Editorial. Sol 90, 2012
- Kaldor, Mary. *Las nuevas guerras*. España, Ed. Kriterion, 2001
- Luke, Tymoti. “The discipline of Security Studies and the Codes of Containment.” en *The Geopolitics Reader*, eds. Paul Rutledge, Gerard Toal, Simon Dadby. London and New York: Roudge, 2003
- Luttwak, Edward. *Estrategia. La lógica de guerra y paz*. Argentina, Instituto de Publicaciones Navales, 1992
- Molina, David. “La Revolución de los Asuntos Militares (RMA) en el contexto de la era de la información.” *‘AMBITOS 77’ Revista de Estudios de Ciencias sociales y Humanidades*, No.14 (2008).
- Qiao, L. y X. Wang. *Teoría y Práctica de la Guerra política*. Colegio Fu-Hsing-Kang, Taipei, 1990
- Ramonet, Ignacio. *Guerras del Siglo XXI*. Barcelona, Mondaroni, 2002
- Román, Olga. “El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón.” *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 8, núm. 2. (julio-diciembre 2010): 23-36.

Salmon, Elizabeth. *Introducción al Derecho internacional humanitario*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos Pontificia Universidad Católica del Perú, Comité Internacional de la Cruz Roja, 2016

Sánchez, Georgina. “La Política de Defensa y Seguridad de Estados Unidos a Principios del Siglo XXI.” en *Seguridad y defensa en America del Norte: nuevos dilemas geopolíticos*. Athanasios Histoulas. Washington, DC: Siglo XXI, 2010.
<https://www.casede.org/Publicaciones/Casede/seguridad-y-defensa-en-america-del-norte>

Toffler, Alvin y Toffler Heidi, *Las Guerras del Futuro*. México: Editorial Plaza & Janes, 1994

U.S. Army War College. *How the Army Run*. Carlisle, P.A. 17013, 2020

Documentos:

Ministerio de Defensa *Libro Blanco de la Defensa Nacional*, 2018

Comando Conjunto de las FF.AA. *Modelo Educativo*, Libro I, 2018

Comando Conjunto de las FF.AA, *Doctrina Conjunta de Fuerzas Armadas*, 2020

Comando Conjunto de las FF.AA. *Concepto Estratégico 2020* (Presentación)

Fuerza Terrestre. *Modelo de Transformación del Ejército Ecuatoriano*, 2020

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“Humildade é o fator chave da liderança estratégica. Ora, sabedoria é ter a consciência de que sua experiência não é o bastante, que você não detém todo o conhecimento e que sempre existem outras perspectivas válidas. Portanto, a humildade é a fortaleza que permite à liderança estratégica reconhecer que os melhores resultados serão sempre fruto do trabalho em equipe. ”

DEL. Fabrício Schommer Kerber
Polícia Federal, Brasil
Class 59

“Uno de los factores claves para el éxito de un líder estratégico es identificar aquellas oportunidades que se presentan según se van desarrollando los acontecimientos. Esto a la vez trae consigo grandes retos que impactan la seguridad y el desarrollo económico sostenido de la humanidad. El Colegio Interamericano de Defensa ha demostrado ser un activo vital y un centro de formación y capacitación para el desarrollo de hombres y mujeres líderes exitosos con pensamientos críticos que contribuyen con su conocimiento su compromiso y su lealtad.”

Col. Samuel Agosto
Army National Guard, USA
Class 54

“Tener una visión clara de la organización y su entorno, viviendo el día a día con pasión, cultivando la creatividad, potenciando el trabajo en equipo y el respeto por las personas en todos los niveles.”

BG. Adolfo Enrique Hernández Ruiz
Armada Nacional, Colombia
Class 58

“In my career, I have implemented several important practices promoted by the Inter-American Defense College which enabled organizational success. Leaders and supervisors should create an atmosphere which promotes alternate viewpoints to increase diversity of thought and help leaders make more informed decisions. Second, regularly capturing lessons learned and applying them will proactively shape the operational environment, rather than simply reacting to changing situations.”

BG. Julian "Ghost" Cheater
Air Force, USA
Class 53

“El líder debe estar dispuesto a escuchar, actuar siempre con honestidad, transparencia, delegar responsabilidad y promover la capacitación en todos los niveles.”

VALM. Efraín Mann Hernández
Fuerza Naval, Honduras
Class 55



Class 10



Class 54



Perspectiva sobre Liderazgo Estratégico

Vicealmirante José Antonio Lemus Guzmán♦

Introducción

¿Qué es lo que mueve a un soldado a arriesgar la vida en el combate? Más aún ¿qué es lo que lo impulsa a sacrificar la vida misma sin oponerse, para salvar a otros? ¿Es producto del Liderazgo Estratégico?

Dar una perspectiva sobre el Liderazgo Estratégico y no apelar a la multiplicidad de estudios y concepciones hechas hasta la fecha, es un verdadero reto. Peor aún, sabiendo que el lector podrá recurrir a esa diversidad de información para enriquecer su acervo, hace un desafío el abordar el tema de una forma diferente.

Por eso, tomando como marco referencial el proceso de comunicación y sus elementos, pretendo describir algunos aspectos del Liderazgo Estratégico, considerándolo como un sistema y como una manifestación de la comunicación misma.

♦ Maestrías en Ciencias Administrativas, en Defensa y Seguridad, y en Negocio Marítimo. Especialidades en Derecho Internacional Marítimo y en Seguridad interior. Doctorando en Ciencias Humanas y Sociales. Cargos: Viceministro de la Defensa de Guatemala, Viceministro de Marina,

Este documento es más bien una aventura y en ella depositaré comentarios que son de exclusiva responsabilidad de mi persona, con base en mis vivencias o también de la muy probable escasa comprensión del tema. Es de aclarar, además, que no refleja bajo ningún punto de vista conceptos u opiniones oficiales de ninguna institución.

En forma resumida, es mi objetivo reforzar la idea de la importancia de los intercambios profesionales que, como esencia del Colegio Interamericano de Defensa, pueden hacernos crecer no sólo en lo personal, o en lo local desde nuestras naciones, sino más allá, hacia la concepción hemisférica que nos fortalezca como región.

Desarrollo

Liderazgo estratégico, el término.

Al hacer una búsqueda en algún navegador en la web sobre el término Liderazgo Estratégico, brotan cientos de miles de resultados que cubren ensayos, videos, conceptos, blogs y una gran variedad de documentos que describen

Comandante de la Marina de la Defensa Nacional, Presidente de la Comisión Portuaria Nacional y Presidente Pro Tempore de la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo COCATRAM. Egresado de la Clase 46 del Colegio Interamericano de Defensa.

principios, características y un larguísimo etcétera de ítems sobre estas palabras.

En tal sentido, con tan enorme y rica fuente de información disponible, mal haría en aventurarme a elaborar un documento que sintetice algunos de estos aspectos. Por ello, opto por realizar una humilde reflexión alrededor del liderazgo estratégico, tomando de fuentes ideas de los años noventa y algunas referencias actuales.

Entrando en materia y tomando inicialmente la palabra Estrategia, nos encontramos con un término de moda. Lejano ha quedado su origen en el Estratego de los tiempos helénicos y que asociaban esto exclusivamente con el combate, la guerra, el entorno de fuerzas militares beligerantes.

Al respecto, García C. (2011) nos indica que, de acuerdo a la historia, en Grecia la estrategia era la forma en que se dirigía en términos políticos y militares la guerra. Remarca a su vez que la diferencia estribaba en que “quienes ejercían la política eran seleccionados por sorteos” en cambio quienes dirigían la estrategia (llamados strategoi) eran elegidos por sus virtudes (pág. 121).

Este término ahora se usa como calificación de que algo ocupa un nivel superior, de mayor alcance, en ámbitos que discurren por lo comercial, político, deportivo y muchos más; no muchas veces asociado con la existencia de un adversario que se opone a nuestras intenciones.

Guimerá Ravina (2019), comentando el libro “Repensando el liderazgo estratégico” de Federico Aznar Fernández-Montesinos (2018), compara a la estrategia con cumbres desde las cuales se domina un paisaje de valles y llanuras; establece así que “una definición general podría ser el uso por el Estado de los medios necesarios –militares,

diplomáticos, económicos– para alcanzar los objetivos marcados por la política”. En cuanto al estratega indica que busca “llenar el espacio vacío entre la situación actual y el futuro adivinado, busca el equilibrio entre lo posible y lo deseable” (pág. 133).

No extendiéndonos más en definiciones, pues las hay y muchas, abordamos el término Liderazgo, al cual se adhieren palabras que lo enfocan en algún aspecto, tales como: situacional, carismático, transaccional y otros. Vargas (1993) nos dice que “muchas teorías explicativas del liderazgo han sido desarrolladas a través del tiempo, a veces bastante controvertidas, divergentes en relación con sus procesos estructurales” pero remarca que hay elementos coincidentes que constituyen un fenómeno el cual describe como “una relación social entre seres humanos en la cual una o más personas, bajo ciertas circunstancias y en determinados períodos, ejercen un grado de influencia capaz de conducir a los demás a la conquista de un objetivo propuesto” (pág. 56).

“Es el grupo quien reconoce al líder, nunca a la inversa. Sin grupo, no puede nunca existir el líder y este debe ese título al reconocimiento que de él haga el grupo.”

Como apreciamos, independientemente de los enfoques, debemos visualizar que el liderazgo es interacción, es algo interpersonal. En esa dirección Vargas (1993) lo define como “la poderosa fuerza motriz que, generado

y controlado por el jefe, estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de una organización militar, impulsando a los subordinados a lograr los objetivos voluntaria y conscientemente, tanto en la paz como en la guerra” (Vargas Herzer, 1993, pág. 67).

Buscando una idea más contemporánea, García (2011) hace referencia al libro sobre Liderazgo de los autores Richard Hughes, Robert Ginett, y Gordon Curphy, quienes marcan una diferencia entre líder y liderazgo, indicando que el liderazgo es la resultante de la acción del líder ante un grupo, quienes serán los liderados, y que sucede en una situación determinada. De lo anterior deduce que “el liderazgo no es acción sola del líder y que un líder en determinada situación o ante un determinado tipo de personas a conducir puede fracasar” (pág. 122). En esencia, y como ya establecimos con anterioridad, el liderazgo no es una simple posición, es interacción, es un proceso en el cual intervienen diferentes agentes.

La interrelación descrita recalca la idea fundamental de que es el grupo quien reconoce al líder, nunca a la inversa. Sin grupo, no puede nunca existir el líder y este debe ese título al reconocimiento que de él haga el grupo.

Bien es cierto que el surgimiento de un líder puede ser espontáneo, derivado de las circunstancias. Alguien toma una actitud o emprende una acción que es seguida por el grupo hacia la solución de la situación problemática y puede que hasta ahí llegue esa influencia de ese líder momentáneo.

Dando por suficiente la cavilación alrededor de los dos términos vamos a integrar ambos y lo haremos dentro del campo de la seguridad y defensa, remarcando que la espontaneidad antes

dicha puede que sea necesaria en algún momento, pero no se debe estar sujetos a esperar que surja un iluminado temporal para hacer lo que es un deber hacer en este ámbito tan sensible para nuestras naciones.

Guimerá (2018) describe que el liderazgo estratégico es algo más que resolver una ecuación que hace la suma liderazgo con estrategia. Indica que lo estratégico hace alusión a “un alto nivel de decisión y control, así como a un punto de referencia en la aproximación” (pág. 34), añadiendo a lo anterior por medio de la palabra liderazgo un ámbito que involucra la esencia humana como un arte, un sello personal, que anticipa, que inspira y que compone, todo lo cual se realiza ante, para o por un grupo quienes se constituirán en los seguidores, los liderados. La resultante obtenida tras la suma de ambas palabras lleva incorporada una sinergia, un gran valor añadido, por mucho mayor que la suma del valor de sus componentes.

Este autor también resalta de lo escrito por Fernández (2018), que el liderazgo estratégico va más allá de la persona cuando habla de un “liderazgo estratégico sin líderes, una nube, una suerte de nebulosa en la que el líder ocupa un papel central, dentro del marco de relaciones formales e informales de su organización, un espacio difuso de poder” (Guimerá Ravina, 2019, pág. 133).

Es a este punto al que queremos arribar tras este documento; deseamos descubrir ese liderazgo donde la figura de un líder no es lo determinante.

El liderazgo estratégico como sistema y efecto de la comunicación.

De forma sintética, los elementos de la comunicación son: el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, el código, el

referente y la respuesta, interactuando dentro de un contexto con ruidos.

El **emisor** es el sujeto que envía el **mensaje**, el cual es una información que provocará o pretende provocar un efecto en el **receptor**. Lo hace por intermedio de un **canal** utilizando un **código** inteligible para el interlocutor en el marco de un tema o **referente**. Ante esto se produce la reacción del receptor cuya **respuesta** retorna al emisor. Toda esta actividad se desarrolla en un **contexto** que puede generar **ruidos** que afecten, distorsionen o incluso anulen, la comunicación.

La idea de la comunicación efectiva se puede ver en algunos de los preceptos de Sun Tzu:

“Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas no las aceptan o no las entienden. Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo.”
(Sun-Tzu, 2003, págs. 27-28).



Elementos de la comunicación

Apreciamos acá la idea de la **respuesta** (reciprocidad) hacia el líder (**emisor**) por parte de los **receptores** (la tropa) ante el **mensaje** (órdenes) que ha sido recibido (por un **medio**) y entendido (**código y referente**).

Los elementos citados y que a su vez se ilustran en el diagrama servirán de esquema para el desarrollo de esta

reflexión sobre el liderazgo estratégico. Además, introduciré aspectos vinculados con los sistemas, entendido éste como la interacción de entrada, proceso, salida, retroalimentación y entorno. Retomando a Sun-Tzu (2003):

“Los buenos guerreros buscan la efectividad en la batalla a partir de la fuerza del ímpetu (percepción) y no dependen sólo de la fuerza de sus soldados. Son capaces de escoger a la mejor gente, desplegarlos adecuadamente y dejar que la fuerza del ímpetu logre sus objetivos.” (pág. 14).

En la cita anterior vemos ilustrada la obligada relación entre los elementos (los guerreros), las percepciones (fuerza del ímpetu), las acciones (batalla) y el entorno (despliegue) en la búsqueda de un objetivo.

Eso nos invita a pretender abordar el tema del Liderazgo Estratégico en el marco de la Teoría General de los Sistemas, además del enfoque comunicacional que se ha anunciado.

Partimos de que los **sistemas** son “conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología)” (Arnold & Osorio, 1998, pág. 41).

En forma más sucinta diremos que “Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario orientado hacia una finalidad” (Chiavenato, 2007, pág. 412).

Dentro de estos sistemas abordamos los **sistemas abiertos** los cuales, según Chiavenato:

"puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y ser por él influenciado)" (2007, pág. 414).

El considerar el estudio del Liderazgo estratégico como un sistema abierto se basa en que este es dinámico, variable, no puede considerársele como algo estático, pétreo. Su razón es sencilla, depende de la enorme subjetividad y variabilidad que encierra toda interacción humana, esencia misma del liderazgo.

Liderazgo estratégico y comunicación

Nos dice Guimerá (2018) que una de las "funciones clave del liderazgo es precisar el significado de los conceptos en las distintas organizaciones", además indica que proporciona al liderazgo de coherencia y coordinación que se precisan para superar obstáculos. Agrega que "incluso puede contribuir a generar una narrativa, un relato, que llene los vacíos organizativos y sirva al reforzamiento, adecuación y aceptación de las decisiones que en aquellas se adopten". Lo anterior potencia el poder de liderazgo de la propia organización contribuyendo a su visibilidad y comprensión por parte del entorno, que de esta manera se prepara de paso para la interacción (pág. 40).



General Eduardo Enrique Zapateiro Altamiranda, Ejército de Colombia, alentando a sus tropas. Egresado de la clase 50 del Colegio Interamericano de Defensa.

Vemos entonces el enlace entre la comunicación con el liderazgo. Esta idea

se refuerza por el mismo autor antes citado para quien "el líder estratégico

precisa, además, comunicar y difundir su idea hacia dentro de la organización y hacia el exterior”. Resalta a su vez que esto demanda una comunicación específica que tenga como un objeto central, la visión del líder. En fin, una de las prioridades de los líderes es comunicar hacia sus organizaciones y desde ellas, transmitiendo “en términos comprensibles el propósito, la visión y la estrategia para que estos sean sentidos como realizables: es la narrativa estratégica la que los aúna” (Guimerá Ravina, 2018, pág. 40).

Con esto en mente y tomando como agenda de descripción los elementos de la comunicación los interrelacionamos con el Liderazgo.

Emisor en el liderazgo

Nos dice Velásquez (2019) que el ente emisor busca “las palabras que mejor se adecuan a su intención comunicativa o que mejor reflejan su visión de las cosas” y elige el medio para difundir su mensaje. Además, que dicho emisor debe cuidar todos los detalles de su mensaje; poner atención a los que se producen como **respuesta** de sus interlocutores, (...) ante esto su “propia información podrá sufrir variaciones” (pág. 29).

Pero ¿quién es el ente emisor en el liderazgo estratégico?

Lo primero que pensamos es en una persona, un hombre o una mujer quien encarna esa figura de líder, al cual “se le vincula con toma de riesgos, dinamismo, creatividad, cambio y visión” dejando la figura del gerente vinculada a “eficiencia, plan, procedimiento, regulaciones, control y consistencia” (García Covarrubias, 2011, pág. 122). Este grupo de cualidades se consideran fundamentales para quienes deben ejercer el comando

militar, pero ¿no deberían serlo también en lo político?

Esta última observación deriva del hecho de que la seguridad y la defensa no son ámbitos de acción exclusivamente militares. Pueden tener su desenlace en lo militar pero su génesis, su planeamiento, su concepción, su dirección y un largo etcétera, son parte de la política de un Estado para protección de su gente.

Al centrarse en el liderazgo Estratégico en el campo de la Defensa, García (2011) plantea que la estructura que dirige la defensa y la seguridad conforma un sistema “tendiente a articular la toma de decisiones desde el más alto escalón político hasta el comandante militar” (pág. 119).

Haciendo una visita tangencial al mundo del Derecho, específicamente del Constitucionalismo, vemos que dentro de ese conocimiento especializado se considera que Constitución es el “conjunto de normas fundamentales para la organización del Estado, que regulan el funcionamiento de los órganos del poder público, y que establecen los principios básicos para el ejercicio de los derechos y la garantía de las libertades dentro del Estado” (Naranjo Mesa, 1991, pág. 321). Dentro de la obra de Naranjo Meza se menciona que el poder del Estado se distribuye en la organización antes mencionada buscando un equilibrio.

La fuerza de esta concepción estriba en que el poder descansa en organizaciones no en personas. Cuando una persona se toma el atributo del ejercicio del poder en forma individual, alejándose del concepto soberano que pertenece al pueblo, es que caemos en el mal empleo de dicho poder.

Volvemos los ojos hacia la Grecia mencionada a inicio de este documento, en la cual los ciudadanos capaces eran

quienes tenían en sus manos la estrategia, mientras que la política podía recaer en manos de cualquier otro. No es menospreciar la política, así era la realidad de aquel entonces, pero ahora ambos campos se mezclan o fusionan en determinados momentos, siendo necesario por ello que todos los actores estén capacitados, ya que los problemas que afrontan requieren soluciones que no pueden surgir de la nada.

En ese sentido, García (2011) nos dice que existe una relación natural del liderazgo con la carrera de las armas ya que se considera al liderazgo “como algo inherente a la carrera militar”. Remarca a su vez que “con el político ocurre algo similar ya que el liderazgo debe ser, sin ninguna duda, un atributo de quien aspira a ostentar cargos de dirección nacional”. Es más, el liderazgo “debe estructurarse en un adecuado escenario institucional ya que no puede y no debe basarse en representaciones individuales que están por sobre las instituciones” (págs. 119-120).

“El Liderazgo Estratégico demanda una especie de horizontalidad para que los mensajes viajen bidireccionalmente. No hay un líder, hay liderazgo.”

¿Podemos institucionalizar el liderazgo?

García (2011) se inclina por proponer un “sistema de liderazgo que involucra al Jefe de Estado, Ministro de Defensa y Mandos Militares, y que se orienta a la conducción y administración del sector Defensa” (pág. 123) y es a este sistema al que entiende como “Liderazgo Estratégico”, el cual comprende el Entorno y Horizonte Estratégico “que es la proyección del entorno en el tiempo”, siendo integrado por el “Desafío Político Estratégico, las Amenazas Potenciales, la Proyección Presupuestaria, la Evolución de los preceptos legales tanto nacionales como internacionales e Integraciones, ciclo político electoral y otros que pudieren considerarse oportuno” tomar en cuenta (pág. 125).

Este escenario complejo, incierto y volátil que debe ser cubierto por el liderazgo estratégico debiendo conocer los ámbitos de conducción, pero “hay autoridades políticas que nunca entienden el ámbito en que están”. Esto provoca que no puedan “apreciar, analizar, planificar, resolver, dirigir, coordinar y supervisar” desde lo político a lo estratégico, el ámbito político estratégico (García Covarrubias, 2011, pág. 126).

En Guatemala, y dentro de ese marco de legalidad mencionado se encuentran las fuerzas armadas, la cual para su conducción tiene establecido el Alto Mando que coincide con lo expuesto por García (2011).

Desde el punto de vista sistémico, el Ejército (denominación de todas las Fuerzas Armadas) es parte del Sistema Nacional de Seguridad y a su vez es componente del sistema de gobierno, **un suprasistema**, por lo que los objetivos militares deberán ser siempre armónicos

con lo que persiguen a su vez los suprasistemas a los que pertenece.

El Ejército como organización tiene diversidad de interacciones internas y externas. Como parte del quehacer del Organismo Ejecutivo constituye un **subsistema** del mismo y se ve influenciado por este como entorno cercano y por el propio entorno de otro

suprasistema. Es por ello que podemos aplicar las premisas básicas de la Teoría General de Sistemas que corresponden a esos intercambios de los sistemas abiertos (Chiavenato, 2007, pág. 410).

Tenemos una visión de lo que podría ser el EMISOR en el Liderazgo Estratégico, pero aún no cerramos esa elucubración que dejamos para el final.



Visita del GD Williams Mansilla, Ministro de Defensa de Guatemala, al CID, 2016

Receptor en el liderazgo

En comunicación, el receptor es el encargado de recibir y decodificar (interpretar) el mensaje. Tras admitirlo, responde, con lo cual completa el circuito comunicativo (Velásquez R., 2019, pág. 29).

El receptor del liderazgo estratégico es toda la organización en sus distintos niveles. Por ello, recordamos desde el punto de vista sistémico que las

“características de **la organización**, trátese de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera” (Bertalanffy, 1998, pág. 47).

Citando a N. Wiener, Arnold indica que éste planteó que “**la organización** debía concebirse como una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia

que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" (Arnold & Osorio, 1998, pág. 46).

Además, **la organización** "es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean" (...) "órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él", y sus partes "trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes" (Chiavenato, 2007, pág. 414).

De lo antes descrito vemos que no hay un receptor individualizado, este lo constituye el conjunto mismo del sistema, más aún consideramos que según Velásquez (2019), en términos de comunicación, hay un mismo nivel "jerárquico" entre emisor y receptor, ya que existirá una respuesta o reacción al mensaje inicial, la cual es a su vez un mensaje para el cual los entes de emisión y recepción cambian entre sí.

Podemos pensar que en el Liderazgo Estratégico no hay una verticalidad como se puede esperar en un sistema de mando típico. El Liderazgo Estratégico demanda una especie de horizontalidad para que los mensajes viajen bidireccionalmente. No hay un líder, hay liderazgo.

Habiendo cubierto los elementos Emisor y Receptor nos planteamos el mensaje, pero con la interrogante en torno a la posibilidad de un liderazgo sin líder visible.

Mensaje

Pasamos ahora al elemento MENSAJE. La finalidad del mismo es lograr su recepción y entendimiento por parte del destinatario.

Un factor fundamental es la claridad en cuanto al objetivo, el para qué de la organización. Recordando lecturas de los 90s encontramos "cuatro funciones de liderazgo: determinar el propósito, establecer la dirección, generar la motivación para las acciones de la unidad y mantener la eficiencia de la unidad para tareas futuras" (Wass de Czege, 1990, pág. 4).

Esto significa tener una meta, como llegar a ella, y con ello hacer que la organización llegue y que pueda seguir hacia otra meta. Ante eso es evidente que "en todos los niveles es deber de los comandantes aclarar el propósito de sus misiones, planteando preguntas adecuadas, siempre que el tiempo lo permita, e informando a los subordinados adecuadamente... El principal beneficio en explicar e inculcar el propósito, es el de asegurar que lo que se ha de lograr, se cumpla de manera de insertarse satisfactoriamente en un esquema más amplio" (Wass de Czege, 1990, pág. 6). En lo militar esto exige buenas habilidades, procesos y funciones de mando y control.

La pregunta obvia que surge es cómo poder elaborar o construir un mensaje que permanentemente sea bien recibido por quienes son los ejecutores del día a día de la organización.

Volviendo la mirada a las viejas lecturas, Rocke (1992) tomaba un interesante párrafo del mayor Thomas J. Begines publicado como parte del artículo "The American military and the western idea" publicado en la Military Review edición en inglés en marzo de 1992 en

cuya página 47 nos proporciona un resumen eficaz de la compleja interacción entre los ideales occidentales, las leyes de la guerra y por qué los soldados combaten:

“Los soldados americanos combaten más eficazmente si creen que están combatiendo por lograr y proteger los derechos y libertades humanos. Como asimismo las leyes de la guerra son basadas en el afán de asegurar el tratamiento justo y humanitario de los individuos. No existe un conflicto básico entre los principios morales manifiestos en las leyes de la guerra y la mayoría de los valores de nuestra sociedad... No podemos reclamar sinceramente que combatimos para promover los valores occidentales al mismo tiempo que violamos las leyes de la guerra, leyes que expresan muchos de esos mismos valores... Nuestros soldados reconocen esta contradicción básica. Si los forzamos a aceptar una contradicción moral en el campo de batalla, destruimos su creencia al efecto de que **combaten en una causa justa**” (pág. 22).

Debe existir congruencia en la razón de existir de la organización con lo que demandamos que ella logre. Esa alineación es la que da sentido permanente a todos sus integrantes. Saber que la contribución de cada uno suma en esa dirección nutre a su vez el sentido de pertenencia que enorgullece muchas veces a los integrantes de una unidad.

Para esto se parte de tener claridad en el tipo de misión que se realizará. Lo anterior demanda la jerarquización de misiones que todo gobierno debe realizar para el sector defensa. Según García C. (2011) “estas misiones están ordenadas en misiones tradicionales (normalmente hipótesis vecinales), no tradicionales (lucha contra las llamadas nuevas

amenazas), compromisos internacionales (operaciones de mantenimiento de la paz y otros) y rol en el desarrollo nacional o apoyo social a la comunidad” (pág. 124).



MinDef de Guatemala, Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala 2015 Evolución.

Estableciendo prioridades se desarrollan estas misiones lo cual determinará la conducción política, operativa y administrativa del sector defensa.

En el caso de Guatemala la Conducción estratégica de la Defensa Nacional se encuentra plasmada en el “Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala 2015 Evolución”, el cual establece los niveles de dicha conducción, siendo la Política de Defensa la que rige la conducción de la defensa, tanto en el nivel político como en el estratégico.

Al nivel político “le compete la realización del estudio de los objetivos a alcanzar y la definición de estrategias correspondientes; asimismo, requiere la adopción de medidas necesarias en el orden social, político, económico y militar que garanticen la misma” (Ministerio de la Defensa Nacional, 2015, pág. 57).

En lo Estratégico, la dirección general de la guerra se realiza en cuatro niveles: la Conducción político estratégica a cargo del señor Presidente de la República y Comandante General del Ejército de Guatemala acompañado del Señor Ministro de la Defensa Nacional, la Conducción Estratégica Militar bajo la administración del Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional, la Conducción operacional y la Conducción Táctica.

Estos niveles de conducción transfieren líneas de actuación que le dan vida a la organización moviéndola hacia la meta institucional, debiendo estar acompañada de mensajes adecuados para ese logro. García (2011) indica que requisitos fundamentales para que la comunicación sea alineada al alcance de los objetivos debiendo tener mensajes integrados por los distintos sectores con proyección hacia el exterior del país, que sean verídicos o ajustados a los hechos,

que reflejen valores de la sociedad, y que no sean un instrumento para la lucha política interna (García Covarrubias, 2011, pág. 126).

De acá resaltamos lo dicho antes en cuanto al reflejo de los valores del grupo social del cual se proviene y al cual se sirve, desde el seno de la organización; esto dará pertenencia. Con ello se logrará no solamente informar, sino también influir o persuadir.

Canal

Continuando con la analogía del Liderazgo Estratégico con el proceso de comunicación, tenemos que “los interlocutores necesitan también un **canal** que transporte sus mensajes de uno a otro sujeto. Canal es el vehículo, medio o instrumento a través del cual se transmite el mensaje” (Velásquez R., 2019, pág. 31)

Entonces ¿Cuál es el vehículo que hace llegar el mensaje? ¿Cuál es el camino a seguir?

Partiendo del hecho de que el “mensaje” que se hace llegar no pasa necesariamente por el contacto directo entre emisor y receptor, nos encontramos con una vía indirecta. Al respecto tenemos que “el liderazgo indirecto es caracterizado por cierta separación física, debido a los factores tiempo y espacio. Estos líderes deben esforzarse más que otros para mantener el lazo intelectual y espiritual con sus subalternos”. (Wass de Czege, 1990)

Podemos decir que es entonces un sistema el que hace llegar ese mensaje, entendiendo que no solamente sus partes son lo característico del mismo sino las formas de interdependencia que se establecen para brindar un producto. García (2011) recuerda que “por elementos de un sistema se entienden no

solo sus componentes físicos sino las funciones que estos realizan”. (pág. 120)

También este autor invita a “entender el liderazgo estratégico como un “sistema de liderazgo” que va más allá del liderazgo individual de un jefe de Estado o ministro de defensa, o de la suma de

liderazgos individuales”, apuntando a su vez que esto se debe a que “la dinámica política en los tiempos actuales exige la integración, coordinación y convergencia de los liderazgos”. (García Covarrubias, 2011, pág. 120)



Vicealmirante José Antonio Lemus Guzmán, Viceministro de Defensa Nacional de Guatemala, Julissa Reynoso, Embajadora de Estados Unidos en Uruguay, y Leon Panetta, Secretario de Defensa de Estados Unidos, en Punta del Este el 8 de octubre de 2012. Reuters.

El sistema entonces debe sumar los procesos internos para hacer llegar el mensaje que permite interactuar con lo que lo rodea. En ese sentido, como sistema la **organización**, del Ejército busca mantener un equilibrio permanente con su entorno, de forma tal que permita cumplir sus funciones constitucionales. Ese estado final puede alcanzarse por diferentes caminos aún cuando partamos de diferentes condiciones iniciales, lo que se denomina Equifinalidad (Bertalanffy, 1998, pág. 40).

Para poder partir desde distintos puntos y conducirnos hacia un mismo

objetivo, debemos contar con aspectos predefinidos que nos permitan el enfrentar las incertidumbres con la mejor claridad posible. En las Fuerzas Armadas esto se puede lograr por medio de la Doctrina, de la cual hablaremos asociada al siguiente elemento de la comunicación: el código.

Código

“Para que el mensaje pueda ser comprendido por los sujetos, se debe desarrollar dentro de un **código** común. Se llama así al lenguaje en el cual se

transmite el mensaje”, siempre tomando en cuenta que “dentro de un código hay diferentes niveles lingüísticos.” (Velásquez R., 2019, pág. 30)

En lo militar, se deben considerar los usos, costumbres y códigos de las Fuerzas Armadas para poder hacer llegar el mensaje. El problema que surge es relativo a cómo puede comprenderse un político con un militar. En un alto nivel pareciera que la cúpula militar roza lo político, se hace partícipe de ese nivel en algunos casos, según la estructura que prime en cada país.

La dificultad de interacción se puede dar por lo disímil de los códigos que cada parte maneje. Convertir en político a un militar pareciera no ser tan difícil dada la multiplicidad de ejemplos que se han dado en la historia de muchas de las naciones del hemisferio; sin embargo, no en todo caso ha dado los frutos esperados en dicho ámbito político. Ha habido generales que se han desempeñado como grandes políticos, pero otros han sido instrumentos de intereses ajenos y han actuado como reclutas en ese entorno.

Considero más difícil el camino inverso, hacer militar a un político me parece imposible. La razón de mi aseveración se sustenta en que para hacerse un militar de alta jerarquía requiere no solamente conocimiento sino también vivencias por décadas. Es vivir la doctrina en toda su extensión, desde ser soldado hasta llegar a los más altos grados.

Las posiciones singulares creo se resumen en dos frases muy repetidas y atribuidas a dos franceses. Por un lado, el primer ministro de Francia entre 1944 y 1946 Charles de Gaulle diciendo: *“He llegado a la conclusión de que la política es demasiado seria para dejarla en manos de los políticos”* cuando mucho

tiempo antes el político y periodista de finales del siglo XIX e inicios del XX Georges Clemenceau había dicho que *“La guerra es un asunto demasiado serio para dejarla en manos de los militares”*.

¿Pero es imposible la integración? NO. Hay formas en que se puede allanar esas condiciones adversas y hacerlas digeribles para el ejercicio del Liderazgo Estratégico. En Guatemala, y creo que, en muchos otros países, se ha optado por el constante intercambio entre el estamento militar y la “Comunidad de Defensa”, entendiendo ésta como el conjunto de ciudadanos que desde distintas organizaciones tiene que ver con el ámbito de la defensa del país. No se trata de un grupo de amigos de las Fuerzas Armadas, sino de todos aquellos funcionarios que dentro de sus propias esferas inciden en lo militar.

Entre los anteriores podemos mencionar a los diputados que conforman las comisiones del Congreso que tienen que ver con la seguridad y defensa o con el presupuesto. Esto sería un mínimo, ya que es el conjunto de congresista quienes deben aprobar aspectos tales como una declaración de guerra, ingresos de tropas, salidas de contingentes a operaciones de paz o multinacionales. En fin, hay muchos aspectos políticos, no militares, que tienen alta incidencia en lo que al ejercicio de la defensa atañe.

¿Cómo poder tener un mismo código? Esto no es necesario pues unificar códigos sería mezclar ámbitos, pero eso sí, se deben establecer mínimos para que cada quien se haga entender por el otro, ya que ambos, en igualdad de importancia, son instrumentos de la Nación. En Guatemala se invita a funcionarios de distintas organizaciones de gobierno y de la sociedad civil a participar en charlas y cursos de distintos niveles que potencien ese intercambio.

Ejemplos permanentes lo constituyen el Curso de Altos Estudios Estratégicos, así como los Diplomados en Seguridad y Defensa.

Es de resaltar que estas actividades no son algo nuevo. Tienen su génesis en los años 80s cuando se estableció el Centro de Estudios Estratégicos Nacionales ESTNA para fomentar las relaciones civiles militares, en aquella época de polarización infructuosa que vivió nuestro país.

En estos intercambios se ha podido dar a conocer la doctrina militar, la cual debe ser el código que permita el actuar de todos los integrantes de las fuerzas militares con un mismo sentido y finalidad. Su base es el estado de derecho y su desarrollo se ejerce en todos los niveles, estando en constante adaptación por medio de las lecciones aprendidas.

“La finalidad que se pretende con el Liderazgo Estratégico necesariamente tiene un impacto en su entorno y se ve condicionado por él.”

Referente

Referente es el objeto o tema aludido en el mensaje, “precisión de qué se les habla y la forma desde la cual se les está abordando el tema respectivo”. (Velásquez R., 2019, pág. 31)

Para el caso del Liderazgo Estratégico constituye el referente el marco en el que este se concreta y dentro de dicho marco se estipula la finalidad teleológica.

Para el logro de **la finalidad**, las organizaciones cumplen funciones. En el ámbito de la Teoría General de Sistemas

se denomina función al output de un sistema que está dirigido a la mantención del macrosistema en el que se encuentra inscrito (Arnold & Osorio, 1998, pág. 45).

En este sentido, cada sistema al tener sus propias **finalidades** u objetivos tendrá entonces funciones que dependerán de la estructura diseñada para lograr el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente (Chiavenato, 2007, pág. 410).

Con frecuencia, la legislación indica **la finalidad** para la cual se han creado las organizaciones públicas. En el caso del Ejército esto se establece en los artículos 244 y 249 de la Constitución Política de la República de Guatemala y se desarrolla en la Ley Constitutiva y otras leyes y normas complementarias.

Otras instituciones se ven involucradas en complemento a las funciones militares para el establecimiento de la seguridad y defensa. Como hemos mencionado hay una “Comunidad de Defensa” que participa en este ámbito algunas veces sin estar enterada de ello.

La finalidad que se pretende con el Liderazgo Estratégico necesariamente tiene un impacto en su entorno y se ve condicionado por él.

Entorno del Liderazgo Estratégico. Contexto y Ruidos

El contexto está constituido por “diferentes circunstancias que rodean un proceso comunicativo”. (Velásquez R., 2019, pág. 31), abarca lo cultural, el cual incluye todas las condiciones históricas, sociales y geográficas en que se encuentra un signo o un mensaje. ... la época en la que se genera, la sociedad en la que está inmerso, la cosmovisión, las circunstancias económicas, políticas,

sociales e ideológicas que acompañan al mensaje. (Velásquez R., 2019, pág. 32)

La interacción con el **entorno** de los sistemas abiertos es una condición de los mismos; ese flujo permanente de intercambios determina “su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad (entropía negativa, teleología, morfogénesis, equifinalidad)” (Arnold & Osorio, 1998, pág. 48). Ese tipo de relaciones con el ambiente permiten a estos sistemas la adaptabilidad que proviene de “un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización” (Chiavenato, 2007, págs. 411-414).

Como sistema de comunicación, el Liderazgo Estratégico debe tener una retroalimentación, ya que no se debe olvidar que “la mantención del equilibrio en sistemas abiertos implica necesariamente la importación de recursos provenientes del ambiente. Estos recursos pueden consistir en flujos energéticos, materiales o informativos” (Bertalanffy, 1998, pág. 44).

Bertalanffy citando a Johannsen. (1975) indica que “la cantidad de información que permanece en el sistema (...) es igual a la información que existe más la que entra, es decir, hay una agregación neta en la entrada, y la salida no elimina la información del sistema”. Resalta que la información tiene un comportamiento distinto al de la energía, pues su comunicación no elimina la información del emisor o fuente, constituyéndose en la más importante corriente **negentrópica** de que disponen los sistemas complejos. (Bertalanffy, 1998, pág. 45)

Esto se materializa con el proceso de Lecciones Aprendidas ya que este siempre alimenta al sistema y su aporte no necesariamente “borra” información previa, sino que por lo general incrementa la misma ya que aporta variedad como

único mecanismo para afrontar problemas complejos, esto en concordancia con la llamada Ley de Ashby que establece que “solo la variedad puede absorber (destruir) la variedad” es decir que el control solo es posible si la variedad del controlador es equivalente a la variedad de la situación objeto del control (Ashby 1956).

Los Input que todo sistema abierto requiere del ambiente para dar inicio al ciclo de actividades, se suma a los output o salidas del sistema, los cuales pueden ser según su destino los **servicios**, las **funciones** y los **retroinputs** (Arnold & Osorio, 1998, pág. 45).

Siendo el Ejército una institución pública, obviamente un producto determinante es el de los servicios (la Seguridad y la Defensa), los cuales se definen como “los **outputs** de un sistema que van a servir de **inputs** a otros sistemas o **subsistemas** equivalentes” (Arnold & Osorio, 1998, pág. 47).

¿Cómo es el entorno del Liderazgo Estratégico?

He encontrado una descripción muy enriquecedora en Guimerá (2019) la que traigo íntegra para no perder ningún elemento al intentar parafrasearla:

“Vivimos un mundo nuevo, lleno de complejas y aceleradas transformaciones. La reciente crisis financiera mundial y otros factores clave de la globalización –la destrucción de recursos, el calentamiento climático, el ritmo de la urbanización a escala planetaria, los movimientos migratorios o el terrorismo internacional– han generado una ansiedad social generalizada. El escepticismo, la insolidaridad, la inestabilidad, la incertidumbre y la vulnerabilidad traen consigo pérdidas de identidad y cuestionamiento de ciertos valores

sociales de carácter universal, como la libertad, la justicia, la responsabilidad y la solidaridad. Pero, al mismo tiempo, este contexto de amenazas ofrece inéditas oportunidades para el ser humano. Esta adaptación cultural a las nuevas circunstancias representa un verdadero desafío para nuestra sociedad occidental. Este proceso exige, por lo tanto, una nueva clase de liderazgo”. (págs. 130-131)

García (2011) nos indica que “los especialistas coinciden, en que los peores enemigos del Liderazgo Estratégico, serán las circunstancias que rodean al mundo actual y que se resumen en la gran Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad” (pág. 120). En esto coincide con el ambiente que contiene la definición de Liderazgo Estratégico que plantea la publicación “Strategic Leadership Primer”, la cual menciona un ambiente VUCA (*volatile, uncertain, complex, and ambiguous*) debido a la compresión del tiempo en el cual el líder debe actuar (Department of Command, Leadership and Management. United States Army War College, 2004, pág. 5).

Remarca García (2011) que todo este entorno condiciona severamente al sistema, más aún cuando es doctrinario. Por un lado, las definiciones y acciones de unas fuerzas Armadas deben ser claras, precisas y concretas, pero por el otro lado, ello sería incompatible con el ambiente VUCA antes mencionado. Esto demanda una respuesta sistémica en la cual “seguramente se combinarán líderes y administradores, lo que es parte de la realidad y es más bien positivo, por cuanto el administrador complementa muy bien al líder clásico”, siendo entonces “un adecuado sistema de liderazgo estratégico integrado, coherente y muy coordinado, quien tendrá que dar

cuenta de todas estas dificultades” en el escenario de la defensa (pág. 123).

“El contexto no reconoce fronteras políticas. En la actualidad las mentes que están detrás de las acciones contra el Estado, contra la sociedad, contra los habitantes, no se detienen ante esos límites territoriales.”

En nuestro caso, cada país de nuestra región, de nuestro vecindario, de este hemisferio es singular. Hay muchas cosas que nos unen, pero así también muchas que nos diferencian.

Las amenazas, preocupaciones y otros desafíos que afrontamos desde hace muchos años, nos afectan de manera muy particular algunas a cada país en lo individual, pero así también hay una parte que impacta a un buen número de miembros de esta comunidad hemisférica.

Es de resaltar a su vez que cuando lo que está en peligro es la seguridad y la defensa de cualquiera de nuestros países también se afecta no solo a sus vecinos sino a la región en su conjunto. Esto hace evidente la interdependencia regional que existe en el ámbito de la seguridad y la defensa.

El contexto no reconoce fronteras políticas. En la actualidad las mentes que están detrás de las acciones contra el Estado, contra la sociedad, contra los habitantes, no se detienen ante esos límites territoriales. A ellos los impulsa su interés particular, no contra quiénes se

oponen o a quiénes afecten. Por el contrario, como Estado tenemos límites de actuación definidos, pero también hemos desarrollado herramientas de seguridad colectiva que pueden ayudarnos mutuamente.

Estos actores son los más interesados en que el sistema no funcione, para ello promueven el ruido necesario que pueda causar interferencias en nuestro accionar.



General Williams Mansilla Ministro de Defensa de Guatemala participa en la Reunión Trinacional de los Países del Triángulo Norte

Ruido

“...a la vez que condicionan, pueden interferir de diferente manera en la buena marcha del contacto humano. A todas esas interferencias se les llama **ruidos**: barreras que impiden la circulación óptima de los mensajes entre emisor y receptor” (Velásquez R., 2019, pág. 32).

Este ruido puede ser de diversa índole o procedencia. Como apuntábamos al final del elemento anterior, puede existir ruido desde los oponentes al Estado ya que impedir la transmisión del Liderazgo Estratégico beneficia a estos sectores y

siempre irá en detrimento de la institución.

También existen fuentes que se oponen simplemente por el hecho de hacerlo, así como las hay de carácter ideológico o antisistema. Hay que tenerlos presente para contar con contramedidas adecuadas. Sin embargo, el peor ruido es el que genera el mismo sistema desde su interior.

Retomo un documento de quien fuera Ministro de la Defensa en Guatemala a finales de los 80s, el General Alejandro Gramajo quien escribió:

“Las características principales de unas fuerzas armadas que pierden el propósito para lo que están hechas se

manifiestan en deficiencia en la preparación técnica, venalidad, peculado, corrupción, interés político partidario, interés político personal, ausencia de profesionalismo, empirismo, improvisación, compadrazgo, y una serie de condiciones reñidas con los principios básicos morales, éticos y de preparación profesional, que desembocan en el culto a la personalidad, identificando caudillo y hombres fuertes, que a su vez se convierten en “dueños” y no líderes o conductores que sin observar reglamentos y códigos disponen de carreras, vidas y haciendas; esto es inadmisibles en organizaciones militares que tienen leyes básicas de su institución, reglamentos, ordenanzas, directivas o procedimientos. Sin embargo, una buena institución puede derrumbarse por ausencia de liderazgo acertado y oportuno.”
(Gramajo Morales, 1990, pág. 3).

En otras palabras, “las acciones que al parecer son equivocadas pueden destruir la fibra de la disciplina en una unidad y muy bien podrían destruir los mecanismos que usan los soldados para hacer frente a los efectos de la violencia que ellos administran” (Rocke, 1992, pág. 22).

También se tiene ruido con el funcionamiento normal de la organización, se presenta obligatoriamente en el Ejército por medio de la rotación imperativa del recurso humano a todo nivel. Eso impone una mutación asociada a los cambios que ese recurso trae consigo desde la sociedad. Obliga a mutar en cierta medida para adaptarse a los cambios del entorno. También todo ello fuerza y rompe el estatismo interno e impulsa variaciones sutiles que vienen incorporadas en cada integrante de las fuerzas y son parte de la

complejidad de relaciones en el seno de la institución.

Respuesta

Todo proceso iniciado por un emisor provoca múltiples efectos. (Velásquez R., 2019, pág. 28) Esa es la respuesta desde y hacia el sistema.

Para el logro del éxito, la organización debe contar con un mecanismo que permita recibir información del entorno para lograr “el mantenimiento homeostático de un estado característico o la búsqueda de una meta, basada en cadenas causales circulares y en mecanismos que devuelven información acerca de desviaciones con respecto al estado por mantener o la meta por alcanzar” a lo cual se denomina **Retroalimentación** (Bertalanffy, 1998, pág. 46).

Con lo anterior se puede permitir la entrada de negentropía importándola del ambiente para mantener su organización y sobrevivir (Arnold & Osorio, 1998, pág. 46) y lograr evitar el aumento de entropía interna lo cual puede permitir al sistema abierto “desarrollarse hacia estados de orden y organización crecientes” (Bertalanffy, 1998, pág. 40) manteniéndose en estado uniforme.

Esto resalta que “nunca un sistema puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos de éste”, pero su sobrevivencia dependerá de no disminuir su “capacidad de reacción frente a los cambios externos” al especializarse únicamente en interactuar con su ambiente directo. “Esto último incide directamente en la aparición o desaparición de sistemas abiertos” (Arnold & Osorio, 1998, pág. 43).

En palabras más simples, organización que no se adapta al cambio que impone el entorno desaparece. Esa adaptación requiere de vínculos a todo nivel en la organización que garanticen el proceso comunicacional del Liderazgo Estratégico. Nos dice Velásquez (2019, pág. 29) que la verdadera comunicación lleva implícita una actitud moral: un emisor que actúa con ética debe estar consciente de los efectos que desencadena por medio del acto comunicativo.

Volviendo a las viejas lecturas, “la confianza es el resultado del liderazgo efectivo” (Rocke, 1992, pág. 19). El General Donn A. Starry citado por Rocke (pág. 19) decía que “el establecer y mantener la confianza mutua... es una tarea practicada por los buenos comandantes”. Remarca este autor que “poder es el instrumento que hace que ocurra la acción humana. (...) La efectiva atención a la confianza realza el poder de los líderes”. Por ello se “debe infundir confianza antes de llegar a ser un buen líder, pues la confianza es la base -o piedra angular- de la que depende el liderazgo”. La “integridad, competencia y constancia, pueden ayudar a formar (o destruir) la confianza” (Rocke, 1992, pág. 20).

Es importante obtener la mejor respuesta de los ejecutores finales del quehacer de la seguridad y la defensa. Proveer la motivación: “los soldados... siempre han combatido bien cuando se han encontrado en una buena unidad y confiado en su comandante. (...) A veces, especialmente en combate, el recurrir a la intimidación, quizás sea necesario, pero la intimidación nunca inspira el comprometimiento total de los subordinados” (Wass de Czege, 1990).

Citando al TGRAL Walter F. Ulmer en torno a la confianza, indica que “su

desarrollo resulta del cumplimiento de mil pequeñas acciones, mientras que su ruina podría ser precipitada por una sola acción de consecuencias no intencionadas” (Rocke, 1992, pág. 20). Por ello es difícil el sostenimiento de una eficacia permanente ya que muchas funciones son de efecto inmediato o corto plazo, pero la organización debe trascender al futuro, ante ello es necesario recordar que “los organismos pueden aprender, adaptarse, crecer y volverse más eficaces y más fuertes. Por otra parte, pueden olvidar, maladaptarse, disminuirse, y volverse menos eficaces y más débiles. También pueden morir” (Wass de Czege, 1990, pág. 11). Eso puede pasarle con facilidad al sistema de Liderazgo Estratégico.

Pero ¿de dónde surge ese espíritu, esa guía o ese algo que impulsa al operador en el terreno a sacrificar su propia vida en defensa de los demás?

A manera de Caso de Estudio

El 3 de septiembre de 2019, en la comunidad de Semuy del municipio de El Estor, Izabal, el Alférez de Fragata Carlos Steven Mayén Cabrera y los sargentos Isaías Baleu Caal y César Augusto Leonel Seb Tun, fueron asesinados por “pobladores” del área quienes los cercaron para increparles su presencia en el sector donde habían descubierto sembradíos ilícitos.

El hecho fue precedido por la presencia de ciudadanos en su mayoría mujeres y niños que prácticamente cercaron a la unidad militar y a su vez protegían a los que finalmente fueron los agresores.

A pesar de contar con suficiente poder de fuego para contrarrestar las escopetas con que eran amenazados, y ante la posibilidad de afectar personal civil

inocente, el oficial optó por no utilizar las armas que la ciudadanía ha puesto en manos de sus soldados y salvaguardar así a las mujeres y niños que le rodeaban.



Familiares, amigos y miembros del Ejército de Guatemala en funeral de militares asesinados en El Estor, septiembre, 2019

El funesto desenlace fue ampliamente cubierto por medios de comunicación y no es mi intención detallar ello en este documento. Eso sí, pretendo hacer un homenaje a estos héroes que ofrendaron su vida.

La pregunta que planteo es ¿qué fue lo que impulsó al joven oficial y su tropa a no hacer fuego? Si bien el oficial ejerció liderazgo táctico en ese momento ¿quién lo influyó en ese instante de soledad en ese veloz proceso de toma de decisiones en situación de amenaza inminente?

¿Llegaría hasta él la influencia de la personalidad de quienes ejercían el Alto Mando político estratégico?

Creo que decir NO es un acierto.

Historia, herencia, institución a pesar de los ruidos que buscan su destrucción

A lo largo de este documento he planteado la existencia de un sistema, el Liderazgo Estratégico, que no precisa de persona alguna en lo individual pero que se nutre de todos en su conjunto.

No puedo dejar de pensar en esos notables líderes que ocupan miles de folios en la bibliografía hemisférica y mundial, pero ellos han sido reconocidos como tal al final de sus acciones, por sus resultados de éxito. No recuerdo ningún líder político o militar perdedor.

Algunos de los notables contaron con diversidad de características y también con algo especial, un toque de magia, “un ingrediente subjetivo, al que Napoleón lo llamó su buena estrella, Alejandro Magno le decía su esperanza, algunos la

llaman buena suerte” (Gramajo Morales, 1990, pág. 48).

Acercándose a una conclusión

El sistema

La capacidad de un sistema se vincula con la **complejidad** del mismo y se indica por la complejidad cuantitativa que es la cantidad de elementos que lo constituyen; a lo cual se suman “sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos (variedad, variabilidad)”, siendo la variabilidad el número máximo de relaciones hipotéticamente posibles ($n!$) y la variedad indicará el número de elementos discretos en un sistema, o cantidad de elementos (Arnold & Osorio, 1998, pág. 43 y 48).

Entonces la capacidad de **sobrevivencia y adaptación** (morfostasis, morfogénesis) de un sistema a un medio en cambio determina su viabilidad. La retroalimentación positiva es una característica de los sistemas complejos y se plasma en la capacidad de elaborar o modificar sus

formas con el objeto de conservarse viables (Arnold & Osorio, 1998, pág. 48).

Esto refiere a los “procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema” siendo el **aprendizaje** uno de ellos (Arnold & Osorio, 1998, pág. 46).

Todo sistema tendrá uno o varios propósitos u objetivos como su finalidad a alcanzar y además tiene “una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades” lo que producirá un **ajuste a todo el sistema**. Esta característica se denomina globalización o totalidad y representa el ajuste sistemático continuo del conjunto (Chiavenato, 2007, págs. 411-412).

Para que esto sea posible es necesaria la **retroalimentación** la cual es un concepto céntrico de la teoría de la comunicación y el control (Bertalanffy, 1998, pág. 42).

Sabiendo que el todo es mayor que la simple suma de las partes, debemos considerar que el sistema es sinérgico y que su comportamiento no se explica por sus elementos aislados sino por la acción colectiva. Esto aplica a la institución armada o al sistema de seguridad y defensa de una nación, ya que su evaluación desde el exterior es al conjunto y no a sus integrantes. Es por esa razón que hablamos de la organización y no de los componentes.

Por eso nos referimos al liderazgo Estratégico como dependiente de un sistema y no de un líder.

La esencia

Aun cuando hemos dicho que el comportamiento del todo es importante, en las organizaciones no se puede dejar nunca por un lado al **ser humano**. Bertalanffy indica que “el postulado

principal será: el hombre no es sólo un animal político; es, antes y sobre todo, un individuo” y hace énfasis en que la sociedad no actúa como la comunidad de hormigas, por instinto, sino que “se funda en los **logros del individuo**, y está perdida si se hace de éste una rueda de la máquina social” (1998, pág. 53).

Por su parte Katz y Kahn enfatizan que:

“cada organización crea su **propia cultura** con sus propios tabúes, usos y costumbres. **La cultura del sistema** refleja las normas y los valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimiento y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros” (Chiavenato, 2007, pág. 419).

El ser humano, con su cultura organizacional, es el alma del sistema Liderazgo Estratégico independiente de la posición jerárquica que ocupe, es eslabón que une pero que a su vez comunica en forma bidireccional. Todos están al mismo nivel comunicacional.

“No nos es permitido tener brechas entre quienes luchamos por tener un hemisferio seguro. Los espacios solo deben existir para dar

cabida al encuentro y suma de soluciones.”

La integración

Las situaciones que vivimos en nuestros territorios y en el seno de la comunidad de las Américas son heterogéneas, marcadas por la incertidumbre y la complejidad. Las potenciales soluciones a este escenario incierto e inestable requieren actitudes propias de cada uno de los actores, pero también demanda muchas medidas homogéneas por parte de quienes están investidos del poder de los ciudadanos para asegurar el control y la anulación de los vectores desafiantes.

Conducir estas acciones requiere de personal calificado, de liderazgo activo, el cual puede tener distintos estilos, pero debe estar enmarcado en la legitimidad que le da su población en el marco de la democracia que constituye el referente de nuestro continente.

Policías, militares, diplomáticos, ciudadanos en general, vinculados a la función de generar un espacio libre de riesgos para la ciudadanía, son siempre esos potenciales líderes que deben estar presentes en las situaciones de incertidumbre, de crisis, de anormalidad en el quehacer nacional y regional.

La cooperación

Somos parte de una Nación, pero a su vez de un hemisferio. Compartimos, convivimos y por tanto debemos afrontar con soluciones comunes aquellos aspectos que nos atañen como conglomerado. Por tanto, es imperativo compartir experiencias que permitan fortalecernos o al menos disminuir nuestras debilidades.

No nos es permitido tener brechas entre quienes luchamos por tener un hemisferio seguro. Los espacios solo deben existir para dar cabida al encuentro y suma de soluciones. No debe existir la necesidad de estar dando saltos para sobrepasar obstáculos entre nosotros. Si vamos a dar saltos deben ser cualitativos hacia la unión, hacia la hermandad y a la integración en nuestro esfuerzo dentro de la seguridad cooperativa.

Conclusión

1. Prever es la única actitud que permite no ser tomado por sorpresa. Principalmente cuando puede estar en riesgo nuestra población, nuestros ciudadanos, nuestra sociedad, nuestras instituciones, nuestros Estados. Por ello, es menester cultivar y fomentar el sistema de Liderazgo Estratégico basado en los valores democráticos de nuestra región. El Liderazgo Estratégico se manifiesta no necesariamente por las personalidades de quienes integran los altos niveles de mando sino por el comportamiento de un sistema característico de la organización. Las personas de ese alto nivel “al comandar unidades militares están ejerciendo el poder, al tener el poder tienen oportunidad de conquistar el éxito. (...) depende por supuesto, de lo que se entienda por éxito.” Recordemos que “el poder es para servir y no para servirse” (Gramajo Morales, 1990, pág. 49).

2. De la interrelación entre sistema, comunicación e institucionalidad, con el Liderazgo Estratégico, podemos deducir que independientemente de las diferencias en magnitud de capacidades y situaciones problemáticas que cada país tiene, no hay una relación directamente proporcional en cuanto al liderazgo que deben tener sus dirigentes. Eso sí, todas las naciones sin excepción, requieren de

un efectivo sistema de Liderazgo Estratégico que involucra al conjunto de entidades que administran el poder del Estado para el beneficio de sus ciudadanos.

3. Compartir experiencias, adquirir conocimientos, visualizar nuestras diferencias y apreciar las potencialidades de cada país integrante del hemisferio es parte de esas herramientas que requiere todo aquel que pueda estar llamado a ocupar una posición de liderazgo. No se puede esperar a que las circunstancias adversas se presenten. Por lo contrario, se debe preparar constantemente a las generaciones de funcionarios para que estén capacitados y puedan asumir ese rol. Es importante seguir formando líderes, pero más lo es el producir generadores de Liderazgo Estratégico.

4. Lo anterior demanda interacción, requiere diálogo, innovación, bajo el manto del Liderazgo Estratégico que se impulsa en el seno de instituciones como el Colegio Interamericano de Defensa aportando, compartiendo y haciendo visibles las diversas "Perspectivas sobre Liderazgo Estratégico en Las Américas"

Con el Liderazgo Estratégico podremos guiar la lucha, incidir para el sacrificio en la guerra, pero más aún, podremos influir para incluso dar la vida en la paz.

En entrevista realizada por el programa News Manhattan Connection en New York al Teniente General Elias Rodrigues Martins Filho (Brasil) Force Commander de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo, comentó que "entre las tropas que tengo en el Congo, dos tropas de América Latina en particular, el Batallón de Uruguay y la Compañía de Fuerzas Especiales de Guatemala están entre mis mejores tropas. Son las tropas en las cuales confío las misiones más difíciles y

de mayor riesgo", indica que hay una conjunción de dos factores principales; uno es la capacidad técnica más la formación militar y el equipamiento disponible; el segundo factor según él es la "voluntad de hacer", resolver el problema, no importando el riesgo de encontrarse con alguna amenaza. Esos factores "juntos contribuyen mucho a que países como Brasil, Guatemala y Uruguay tengan un éxito muy grande en ese ambiente de operaciones de paz" (Ministerio de la Defensa Nacional, 2018).

Para cerrar esta idea, nuestras tropas, no importando quién y dónde se les comande, llevarán siempre en su equipaje ese elemento del sistema de Liderazgo Estratégico del cual forma parte y del cual se nutren, para hacer bien lo que deben hacer.

Bibliografía

- Arnold, Marcelo. y Francisco Osorio. "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas." *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* 3, (abril de 1998). Recuperado el 3 de septiembre de 2016, de <http://www.cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>
- Bertalanffy, Ludwing. *Teoría General de los Sistemas*. México DF: Fondo de Cultura Económica, 1998. Obtenido de https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertala
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*

- (Séptima edición ed.). México DF: McGraw-Hill/inter americana editores, S.A. de C.V. 2007
- Department of Command, Leadership and Management. United States Army War College. *Strategic Leadership Primer*. 2004
- García Covarrubias, Jaime. Liderazgo Estratégico en Defensa. *Security and Defense Studies Review*, 12, no. 1&2 (Fall–Winter 2011), 119-134. doi:ISSN: 1533-2535
- Gramajo Morales, Hector Alejandro. *Liderazgo militar y e futuro del Ejército de Guatemala*. Guatemala: Ed. Ejército, 1990
- Guimerá Ravina, Agustin. *El liderazgo estratégico una aproximación interdisciplinar*. España: Md Defensa, 2018. doi:ISBN 978-84-9091-366-6
- Guimerá Ravina, Agustin. *Sobre el liderazgo estratégico*. España: Libros IEEE, 2019. Obtenido de <http://www.ieee.es/Galerias/fichero/Nacional/2019/ClavesFicoFN.pdf>
- Ministerio de la Defensa Nacional. *Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala. Evolución*. Guatemala: Gobierno de Guatemala, 2015. Obtenido de https://www.mindef.mil.gt/datos_abie
- [rtos/pdf/Libro%20de%20la%20Defensa.pdf](https://www.mindef.mil.gt/datos_abie)
- Ministerio de la Defensa Nacional. *Comandante de MONUSCO reconoce a la compañía Fuerzas Especiales del Ejército de Guatemala*. Video de Youtube. 2:01. Publicado el 6 de noviembre de 2018. <https://youtu.be/NAR2prbftPI>
- Naranjo Mesa, Vladimiro. *Teoría Constitucional e Instituciones Políticas*. Bogotá: Editorial Ternis, 1991.
- Rocke, Mark D. "Confianza: la piedra angular del liderazgo". *Military Review*. 1992
- Sun-Tzu. *El Arte de la Guerra*. Argentina: B. V. Universal, Editorial el cardo, 2003. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Vargas Herzer, T. F. "Liderazgo Militar ¿innato o desarrollado?" *Military Review*, (marzo-abril de 1993).
- Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. *Comunicación Lingüística* (4ta. ed.). Guatemala: ECO ediciones, 2019.
- Wass de Czege, H. B. "Liderazgo, una visión global". *Military Review*, 1990: 3-12.

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“El factor clave es el compromiso y el nivel de aceptación personal de lo que significa ser un líder estratégico, comprender que él ya no se representa así mismo, sino que representa a la institución y debe ser capaz de generar el consenso en los demás líderes con la finalidad de que las decisiones logren objetivos de largo plazo.”

GB. Carlos Alberto Rabanal Calderón
Ejército, Perú
Class 51

“Analizar el marco legal frente a las verdaderas necesidades del ciudadano permite elaborar la planificación estratégica que asegure como resultado seguridad y desarrollo. En el nivel estratégico el interés nacional debe prevalecer sobre cualquier otra prioridad o preferencia institucional.”

GEN. Ismael A. Cifuentes
Ejército, Guatemala
Class 52

“Un líder siempre debe dar el ejemplo, tener una alta autoridad moral, estar comprometido con el mando misión, tener carácter a la hora de tomar y afrontar decisiones. La función primordial del liderazgo es; producir más líderes no más seguidores.”

Director General, Oriel O. Ortega
Benítez
Servicio Nacional de Fronteras,
Panamá, Class 54

“Para a liderança estratégica um dos fatores fundamentais é construir um ambiente que propicie elevados níveis de cooperação em nível individual (dentro da organização) e institucional (entre diferentes organizações). Nesse processo, construir laços de confiança entre as pessoas da sua organização e, também, com os grupos de diferentes organizações será a chave para o sucesso.”

Brig. Francisco Bento Antunes Neto
Força Aérea, Brasil
Class 59

“El factor clave requiere de una amplia visión del líder, conjugando el punto de vista táctico y el político por medio del cual se analice el entorno y permita el aprovechamiento de las oportunidades y la preparación para hacer frente a las amenazas.”

MSc. Alejandrina María José Sanabria
Fuerza Armada, El Salvador
Class 52

“Lo primero en mi vida es Dios, la familia, la institución y la patria. Mi liderazgo para alcanzar el éxito depende de 4 valores así: la honestidad, la humildad, el ejemplo y la gratitud. Un gran General es el líder que siempre está al lado de sus hombres hasta en la batalla más pequeña.”

MG. Fernando Murillo Orrego
Policía Nacional, Colombia
Class 53



Class 20



Class 52



Enfoque sobre Liderazgo Estratégico

GRAD. (S.P) Raúl Oswaldo Jarrín Román♦

Introducción

En el presente trabajo se interpretará de forma adecuada la progresión que existe en el liderazgo, no obstante, la permanencia del ejercicio de autoridad y responsabilidad o forma eficiente de cumplir con las obligaciones asumidas en los diferentes niveles de la carrera profesional.

En el campo militar, el liderazgo táctico en medida de los cargos asignados se va convirtiendo en un liderazgo operacional hasta llegar a consolidarse con la madurez y experiencia en un liderazgo estratégico visionario.

Es en este nivel que al liderazgo estratégico le resulta imperioso fusionarse con el comando y con la gestión administrativa de la defensa. Para alcanzar el mejoramiento de los resultados en la gestión de la defensa; se recurre a instrumentos administrativos de

alta gerencia como es el Cuadro de Mando Integral y un Mapa Estratégico para priorizar y coordinar los objetivos institucionales a ser logrados.

La visión de futuro del liderazgo estratégico en contacto con la realidad geográfica, debe afrontar con los problemas y amenazas para buscar una solución basados en la seguridad cooperativa.

Con esta finalidad, la política de la Defensa Nacional da lugar a la conformación de una Estrategia de Seguridad Común Regional, propuesta que se encuentra en marcha para la solución a la problemática regional; al mismo tiempo que se vigoriza la Declaración del 2002 sobre la Zona de Paz Sudamericana.

Liderazgo en el ejercicio del mando

Al llegar a una organización de cualquier tipo que sea, es común escuchar la pregunta ¿quién manda?, o ¿cuál es el jefe que se encuentra al frente de la organización?; independientemente del tipo de nombramiento pero que tiene

♦ Doctor en Ciencias de la Educación y General de División en retiro. Ministro de Defensa Nacional de Ecuador entre el 2005 - 2006 y 2018 – 2021; Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Subsecretario de Defensa Nacional y Secretario del Consejo de Seguridad Nacional en Ecuador; Profesor de las Academias de Guerra

del Ejército, de la Marina y de la Fuerza Aérea, del Instituto Nacional de Guerra INAGUE y del Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN Distinguished Professor y Miembro Emérito del CHDS, de la National Defense University Washington DC. Egresado de la clase 28 del Colegio Inter-Americano de Defensa.

la potestad y facultad de ejercer el mando en la organización.

Certificada la autoridad legal que faculta la representación del cargo, la habilidad de percepción social lleva a analizar la forma especial del ejercicio del mando para cada caso y en cada situación. Es decir, como el líder asignará su voluntad haciendo uso de la autoridad, para dar el cumplimiento de las responsabilidades que permitirá el desempeño de sus funciones y sobre las cuales tendrá que rendir cuentas sobre los resultados.

Autoridad y responsabilidad son, por lo tanto, el eje central, el núcleo duro del ejercicio del liderazgo en los diferentes niveles de la organización institucional.

o si es producto de la doctrina y pedagogía institucional para establecer una normativa para quien ejerza la autoridad y comando?

Si se analiza la personalidad como uno de los factores para el comportamiento, indudablemente se marca la influencia en la definición de la individualidad y de las tendencias que deben tenerse en comportamientos futuros. La personalidad del general George Patton, por ejemplo, una persona intransigente, terco, impulsivo y aún debido a su inestabilidad emocional, le sirvió para que fuera reconocido como el general “sangre y agallas”; rasgos de su comportamiento, junto a su fuerte carácter, con los que guió sus tropas en las campañas militares de la liberación de

Europa al mando de la Caballería Blindada.

Lo admiraban por ser decidido, unificando su ejemplo con iniciativa, experticia y habilidad para conducir las tropas. Patton, en el dramático avance del Tercer Ejército por el norte de Francia en 1944,

en una campaña marcada por una gran decisión, por un impulso despiadado y un desprecio por las reglas militares clásicas; logró engañar a las tropas alemanas cuando la resistencia alemana en Normandía comenzó a derrumbarse. (Britannica, 2021) El liderazgo para Patton fue hacer que las tropas hagan lo que deben hacer y no les gusta, y lo hagan bien.

Este arte de influir en el espíritu militar y en el comportamiento de los

Liderazgo, comando y administración



En este primer acercamiento al concepto de liderazgo, las Fuerzas Armadas Canadienses, se refieren al liderazgo, como “El arte de influir en el comportamiento humano para cumplir las tareas en la forma que lo desea el líder”. (Studylib, 2013-2021) Este comportamiento en el relacionamiento con el personal a su cargo de carácter autoritario plantea una interrogante; ¿es de carácter individual propio de la personalidad de quien ejerce el liderazgo

comandados por lo tanto llega a ser definitivo, por eso se dice del liderazgo que las palabras mueven, pero “el ejemplo arrastra”, determinación de donde derivan las divisas emblemáticas de unidades militares: Je Ose (me atrevo), Follow me (sígueme) de las tropas americanas, Coraje de la Caballería Australiana, Siempre Listos de las Fuerzas Especiales ecuatorianas.

La personalidad que caracteriza a la individualidad del líder y su relacionamiento con el personal de la organización a su cargo, se complementa con la relación del comandante y el escenario de su desempeño en el cual ejerce su liderazgo, como lo describe Clausewitz. El control en el campo de batalla, es una peculiaridad de la transformación de liderazgo táctico en liderazgo operacional; implica manejar la incerteza y la fricción propia del combate, pero con la habilidad de conducir las operaciones de núcleos diversos pero convergentes en escenarios geográficos dispersos bajo el mando y control directo de las operaciones hacia un objetivo único; demostrándose así, la habilidad, juicio y experiencia del liderazgo operacional.

Sin embargo, la naturaleza de las operaciones las hace impredecible; no obstante, el comandante debe contar con su juicio y mantenerse como una roca sobre la cual las olas golpean en vano. (Sun Tzu, Clausewitz compared, Handel M.I., 1991).

Reconocida la influencia de la personalidad, existe otro factor importante que es el de interrelación entre el líder con su personal y con el ambiente o escenario en el que se desempeña. Clausewitz considera vital que este nuevo componente del liderazgo se vincule con la visión y misión institucional para desarrollar el liderazgo en el personal

subordinado, y como fundamento emotivo en la asignación de responsabilidades; así lo prescribe el Manual de Desarrollo de Liderazgo del Ejército de los Estados Unidos.

Ni se nace líder ni se depende del carisma del individuo. Se forma y se desarrolla de conformidad con el perfil profesional establecido para la función y el nivel en el que se va a desempeñar y para el cual se conforma un currículo que atienda a los resultados esperados. (Army, 1987) Para la formación y desarrollo del liderazgo se requiere, entrenamiento y autoeducación, que habiliten al líder a elaborar planes efectivos, saber analizar el ambiente en el que se desenvuelve, con pensamiento crítico para tomar decisiones efectivas con negociación y consensos necesarios y saberlas comunicar, para guiar y generar conciencia y compromiso con la misión institucional.

“Visión de futuro, determinación de una política clara, una estrategia efectiva, con objetivos concretos, debe complementarse con una comunicación convincente, firme y de gran motivación, para tener una gestión de la defensa con liderazgo estratégico.”

El liderazgo estratégico en la gestión de la defensa

La gestión de la defensa nacional para una apropiada orientación de los medios hacia los fines institucionales, requiere del ejercicio de un liderazgo estratégico y de una arquitectura administrativa que emplee mecanismos de alta gerencia para organizar los componentes, sistemas y recursos con una proporcional distribución de poder para alcanzar los objetivos de la misión institucional. Para este efecto, Joseph Nye, considera indispensable partir de una visión de futuro. (Belfer Center, 2020).

De un análisis prospectivo del que se obtenga el futuro deseado para la institución, como una imagen ideal y preventiva a ser construida, al mismo tiempo, que sirva para alinear componentes de la organización en la toma de decisiones que a futuro dé satisfacción a la misión y a la finalidad institucional.

Visión de futuro, determinación de una política clara, una estrategia efectiva, con objetivos concretos, debe complementarse con una comunicación convincente, firme y de gran motivación, para tener una gestión de la defensa con liderazgo estratégico. En 1940 durante la Segunda Guerra Mundial, el primer ministro británico, Winston Churchill, tuvo una clara perspectiva del futuro de Gran Bretaña y de Europa.

El gabinete de Guerra le indicó que se podrían perder el 90% de sus soldados por la invasión de las tropas de Hitler que aspiraba tomar el control del centro de Europa y de Francia, invadir Inglaterra y conseguir la entrega de algunas colonias que había perdido Alemania, en la primera Guerra Mundial. Se trataba de un precio monstruoso ante una paz negociada que era propiciada por el

ministro Halifax quien; no obstante, en un primer momento había cedido a la orden de Churchill para redactar un memorándum con el fin de estudiar más a fondo, las condiciones de un tratado de paz, con Hitler (MacCarten, Las Horas más oscuras, 2018).

Pero Winston Churchill tomó finalmente la decisión de no seguir nadando entre dos aguas. “El Imperio Británico y la República Francesa, unidos en una misma causa y en la necesidad, defenderán hasta la muerte su tierra natal, ayudándose mutuamente como buenos camaradas hasta el máximo de sus fuerzas”. (MacCarten, Las Horas más oscuras, 2018) Churchill analizó la opción de negociación, como una alternativa; pero midiendo las consecuencias que tendrían Gran Bretaña y Europa, su decisión fue optar por defender la independencia consiguiendo aliados como los Estados Unidos.

Su Política de Defensa Nacional imponía combatir en tierra mar y aire para alcanzar la victoria; arenga que fue sostenida en el parlamento y ganó el compromiso con la aceptación de Europa.

Cuadro de Mando Integral

La segunda parte de la gestión de la defensa nacional es la arquitectura administrativa, como se había indicado anteriormente. Un verdadero modelo que integra en forma cíclica a los componentes sistema y recursos, en torno a la visión concebida por el líder estratégico y comunicada a todos los componentes de la organización. La parte fundamental de este modelo de gestión estratégica radica en la conformación de un equipo de estrategias que motivados en la visión diseñen estrategias efectivas con los presupuestos asignados.



Ministro de Defensa, GRAD. (S.P) Oswaldo Jarrín Román, presentando el libro blanco contentivo de la Política de Defensa de Ecuador, 2019.

El Ministerio de Defensa de Ecuador, en este sentido, luego de determinar la Política de Defensa Nacional comúnmente conocida como Libro Blanco, transmite a todos los componentes que conforman el Cuadro de Mando Integral, que es un sistema de gestión y seguimiento estratégico basado en un amplio conjunto de medidas de

actuación, que se desprenden de la misión y estrategia formuladas para la institución. En este sentido, el sistema inicia con la visión, la estrategia determinada por el Ministerio de Defensa y la asignación de recursos, ante lo cual se incorpora al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador, quienes elaboran la planificación operacional, las

capacidades estratégicas conjuntas. Seguidamente, se incorporan las Fuerzas Terrestre Naval y Aérea, para lograr el entrenamiento pertinente al cumplimiento de la misión institucional y más acciones contempladas en la visión y misión institucional.

De esta forma, el modelo centrado en la visión y misión de la institución, va describiendo los componentes principales, vinculando los objetivos de cada uno de ellos con los objetivos de largo plazo de la institución, contemplados



en la estrategia institucional. (Kaplan R.S., Norton, D.P., 2007) El ciclo de este modelo de gestión administrativa, incluye la cooperación interinstitucional al interior del Estado y la internacional, habida cuenta de que en la época actual las amenazas son de carácter multidimensional, tal como lo describe la Declaración de Seguridad de las Américas, emitida por la OEA en junio 2003, donde la seguridad cooperativa adquiere enorme importancia en el sistema internacional.

En este Cuadro de Mando Integral, a más de establecer los nexos entre los diferentes componentes, se genera compromiso, consenso y son además mecanismos de guía y seguimiento de las acciones en cada nivel de la institución que servirán para realizar los reajustes o feedback necesario como en todo proceso a fin de verificar y asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de cada componente institucional.

Finalmente, el ciclo se cierra con la comunicación que se realiza al interior del Estado incluyendo como audiencia a la población a los diferentes órganos del Estado y al ambiente internacional debido a que la seguridad tiene el alcance y coparticipación en la preservación de la soberanía nacional. De esta manera, la comunicación, llega a todos los niveles de la institución, favorece la integración de sus planes respectivos y se evita duplicación de actividades, favoreciendo la delimitación de los planes presupuestarios de toda la organización.

Las características del liderazgo, entonces, se evidencian por la responsabilidad en cada nivel y en cada componente institucional y se compendia el liderazgo con el comando y la administración.

Mapa estratégico

Mientras el Cuadro de Mando Integral representa los nexos entre los diferentes componentes del sistema administrativo institucional, el mapa estratégico nos orienta en la estrategia institucional; estableciendo el relacionamiento de los objetivos que sirven de guía para cada uno de los procesos. Esta visión macro no se aparta del concepto de estrategia, referida al relacionamiento entre fines, maneras y medios para alcanzar los objetivos.



¿Qué es lo que queremos hacer; qué tenemos o que podemos obtener; qué podría ayudar para hacer lo que se quiere hacer; y cuál es la mejor manera de usar los medios para lo que tengo que hacer? (Bartholomees Jr., 2008)

Este mapa estratégico, por lo tanto, contempla en forma esquemática los objetivos contemplados en la estrategia de una manera coordinada, dando prioridad y seguimiento progresivo hasta

lograr la visión y misión institucional. (Kaplan Roberts S., Norton David P., 2004) Contribuye a la buena gestión de la defensa nacional porque se basa en el foco, la sinergia y el control, necesarios para lograr la solución de los problemas técnico-administrativos.

El foco responde a cuál es la relación causa y efecto entre los objetivos, la prioridad y complementariedad que se ha establecido al diseñar la estrategia; mientras que la sinergia describe la actuación del conjunto de componentes para lograr un resultado global integrado más productivo que la actuación independiente de los componentes.

El Control, finalmente es el mecanismo comunicacional sobre el seguimiento y monitoreo, necesario para la retroalimentación y la realización de los reajustes necesarios para alcanzar los resultados esperados.

El mapa estratégico del Ministerio de Defensa marca el rumbo a seguir para alcanzar la visión y misión institucional, es decir, la soberanía nacional y protección de la población y los recursos nacionales teniendo como referentes dos parámetros: efectividad operativa y optimización de recursos.

En este sentido, los objetivos de partida según el mapa son: las capacidades y el plan estratégico. Las competencias, aptitudes o condiciones estratégicas reales y actuales con las que se cuenta, y las potenciales, o sea, las competencias necesarias para el futuro requieren ser desarrolladas, mediante el plan estratégico institucional, según los presupuestos de inversión para el equipamiento de las Fuerzas Armadas, el presupuesto de consumo, relacionado con mantenimiento, servicios y sueldos del personal, que son responsabilidades del Ministerio de Defensa.

Estos dos objetivos: capacidades potenciales y plan estratégico institucional se enmarcan con la Política de Defensa; para desde este primer nivel ir produciendo el flujo y desarrollo de los objetivos a ser alcanzados progresivamente en la perspectiva señalada por el mapa. La Política de Defensa es el producto del análisis diagnóstico de las Fuerzas Armadas para un período de cuatro años.

Al describir el escenario prospectivo se determinan las probables amenazas, riesgos y oportunidades, siguiendo la metodología FODA, que deben ser confrontadas o aprovechadas por la defensa nacional y por las Fuerzas Armadas. De esta manera se marcan los objetivos estratégicos concretos, para orientar a la estrategia siendo en el presente caso los siguientes:

- Ejercer el control efectivo del territorio
- Apoyar a las instituciones en la protección de la población en sus derechos y libertades;
- Fortalecer las capacidades estratégicas conjuntas de las Fuerzas Armadas;
- Contribuir a la cooperación internacional y a la seguridad cooperativa;
- Contribuir al desarrollo nacional.

El mapa así descrito orienta los recursos disponibles, que con la cooperación interinstitucional e internacional permiten alcanzar el objetivo final; es decir, la visión que se tiene acerca de la misión de las Fuerzas Armadas. La construcción de esa perspectiva y la gestión de la defensa están marcadas por la provisión de equipamiento, la modernización y el desarrollo de la tecnología. La planificación militar se reflejará en una estrategia común de seguridad regional.

Perspectivas en la defensa regional

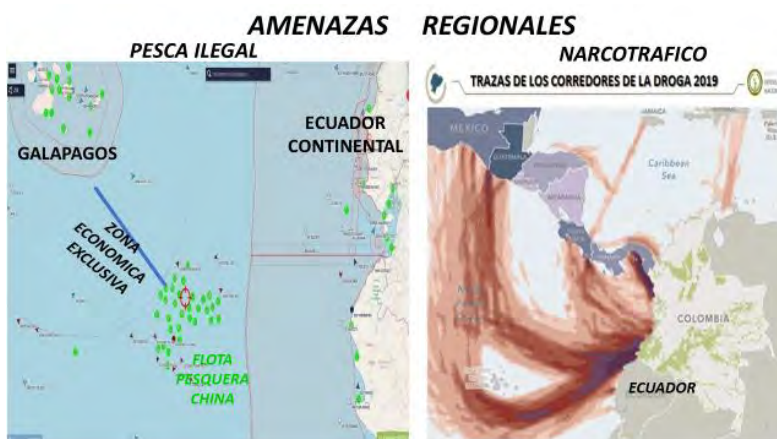
El archipiélago de Galápagos, considerado patrimonio de la humanidad, reúne condiciones privilegiadas con significación estratégica para el Ecuador y la región. La ubicación de las Islas Galápagos, a mil kilómetros del Ecuador continental, representa una posición adelantada del subcontinente sudamericano, lo que permite una vigilancia desde 1000 mm a las costas especialmente de Perú, Ecuador y Colombia. Con su base naval en la isla San Cristóbal, la misma que de ser mejoradas las capacidades marítimas, de radares y exploración aeromarítima, daría una ventaja especial para controlar los corredores marítimos utilizados por el narcotráfico y que al circundar el archipiélago, como lo demuestran las trazas de mapa, ahorrarían tiempo recursos y servirían como un portalón para controlar la navegación y asegurar las actividades de pesca legal y proteger la soberanía de los países, razón básica para la seguridad cooperativa regional.

Adicionalmente, desde el Cabo de Hornos en el Sur, las costas sudamericanas están bañadas por la corriente de Humboldt que por ser fría y originada en la Antártida, arrastra gran cantidad de nutrientes que alimentan a los peces y a los bancos migratorios en torno a las islas Galápagos para luego seguir hacia las costas de Asia. Solamente para referencia de la abundancia de la pesca, la Comisión Internacional del Atún Tropical (CIAT), en sus ponderados registros ubica al Ecuador como el primer país de pesca del

continente, con 147,561 toneladas métricas en el 2019.

Esta gran cantidad de cardúmenes de peces vertebrados y pelágicos, especialmente tiburones de múltiples variedades únicos en el mundo, así como el calamar gigante, atrae a las flotas pesqueras de varios países, especialmente de la República Popular China.

En el 2017, como parte de una flota china, el pesquero Fuyuan Yu Leng por ingresar a la zona de reserva del Ecuador, realizó faenas de pesca, fue incautado, multado y decomisado habiendo tenido en una de sus bodegas 300 toneladas de aletas de tiburón. Posteriormente, a ser decomisado fue incorporado al Cuerpo de Guardacostas de la Armada ecuatoriana. En el año 2020 la flota retornó con 340 naves pesqueras, generando gran tensión internacional y aunque se mantuvo en el límite exterior de la Zona Económica Exclusiva ZEE del Ecuador, hubo necesidad de coordinar con el Gobierno chino para certificar que



no ingresaría a aguas territoriales ecuatorianas; sin embargo, el daño que causa la sobrepesca en la región, constituye una amenaza regional, en vista de que si no se respetan las regulaciones de pesca en aguas internacionales los cardúmenes y bancos migratorios de

peces puede llegar a una extinción, debido a las artes de pesca utilizados, así como otros mecanismos de pesca y depredación.

En este sentido, gracias a la gestión de la Cancillería ecuatoriana, los miembros de Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), Colombia, Chile, Ecuador y Perú, suscribieron una declaración conjunta con el propósito de regular la pesca ilegal no declarada, no reglamentada (INDNR), para regular la pesca y presencia de pesqueros en las zonas adyacentes a las ZEE, de los países ribereños.

No obstante, la protección de la soberanía económica de los países relacionada con la Zona Económica Exclusiva, según lo determina la Convención del Mar (Convemar), considerada como la constitución de los mares, no establece potestad ni jurisdicción a las actividades de pesca en alta mar, como es el caso de los pesqueros chinos, razón por la cual las regulaciones internacionales de las diferentes organizaciones son las llamadas a establecer la norma de acción pesquera en alta mar. La utilización de pabellón, el uso de buques nodrizas para trasbordo de la pesca, mantener encendido el transpondedor que los identifica, el tipo de artes de pesca, el uso de puertos según los permisos de navegación y la señalización de cupos de pesca y la presencia de observadores a bordo son medidas que establecen las organizaciones internacionales para regular la actividad y proteger ecosistemas y la biodiversidad.

Los Estados Unidos, por su parte, en una actitud de cooperación regional, desarrollaron una misión para combatir la pesca ilegal en las Américas, para lo cual ha impulsado la operación Cruz del Sur (Southern Cross), con la cual pretende

crear alianzas con otros países de la región, para “contrarrestar la pesca ilegal”, que afecta a 1300 millones de personas. (VOA, 2021) Otra amenaza inminente para la región es el narcotráfico y los delitos conexos, que incluyen todo tipo de tráfico ilegal, y actividades del crimen organizado transnacional.

El Ecuador nuevamente debido a su ubicación en medio de Colombia y Perú, los más grandes productores de cocaína del mundo, con una extensión de playas de fácil acceso y salida de naves, con más de 15 puertos, 3 de los cuales, de aguas profundas, constituye el epicentro proveer de los precursores químicos, entre los cuales la gasolina con una refinería en la proximidad fronteriza ayuda que mediante el tráfico se aprovisione el refinamiento de la hoja de coca. En retorno aprovechándose de las facilidades geográficas de la frontera porosa se facilita el ingreso de la cocaína, a pesar de la inmensa acción de patrullaje y control del tráfico hacia el país para su posterior salida a través de corredores marítimos con destino a Norteamérica.

Según ONUDC, en el 2019 se descubrieron plantaciones de hoja de coca en una extensión de 154,000 hectáreas, de las cuales los departamentos colindantes con el Ecuador: Nariño representa el 25 % y Putumayo el 16 % del total. Lo que equivale a una producción de 1200 toneladas de cocaína. (Unodc, 2020) En el Perú, según el mismo reporte, la extensión de cultivos de hoja de coca es de 220,000 hectáreas, equivalente a 1500 toneladas de cocaína. La efectividad de la operación Martillo para combatir al narcotráfico en Centro América, junto con otros factores, entre los que cuentan la fusión de los carteles de narcotráfico entre México y Colombia, están

transformando a la región en su núcleo central para la salida de la droga.

El combate al narcotráfico en Ecuador es intenso y se puede evidenciar con las capturas realizadas. En el 2020 se incautó un record histórico de 128 toneladas, según datos de la Dirección Antinarcóticos, (Ecuavisa, 2020), mediante 8600 operativos de la Policía Nacional, de lo cual 37 toneladas fueron incautadas por Guardacostas de la Armada, quienes también capturaron tres semisumergibles con cocaína en la frontera norte, otro en las Islas Galápagos en mayo de 2018, y uno en Mataje, provincia de Esmeraldas.

En la frontera norte limítrofe con Colombia, son frecuentes las infiltraciones de Grupos Ilegales Armados (GIA), pertenecientes a los grupos disidentes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y del Ejército de Liberación Nacional (ELN), que asociados con el narcotráfico buscan refugio, en las riberas de los ríos San Miguel y Putumayo que sirven de límite con Colombia, con la finalidad de realizar descanso y reorganización para continuar con la lucha en el territorio colombiano. Han sido inmediatamente descubiertos y destruidos los campamentos temporales clandestinos como el ocurrido en agosto de 2020, en que se capturó gran cantidad de armamento y explosivos, equipo y medios de comunicación pertenecientes al denominado Comando de la Frontera (CDF), con panfletos con los que arengan a la población colombiana en su lucha por controlar territorio.

Se han destruido varios laboratorios para el procesamiento de la cocaína, en la misma región fronteriza y el inicio de plantaciones de hoja de coca. Las implicaciones entre el narcotráfico y los GIA; amplían su accionar a otros campos de acción legal, social y económico de la

población, como es el reclutamiento de jóvenes, pero especialmente a la corrupción y a la manipulación de la política nacional.

La revista colombiana Semana reseña la forma como “El aporte préstamo del que habla alias Uriel, para una campaña presidencial en Ecuador”, (Semana, 2021) tema que motivó a la Fiscal General del Ecuador, pedir por escrito la información oficial a su homólogo de Colombia. El Fiscal General de Colombia, visitó Ecuador y entregó la información preservando la cadena de custodia para que se inicie la investigación pertinente.

Estrategia de Seguridad Común Regional (ESCR)

Según se puede observar en el mapa de trazas de las salidas de la droga utilizando los corredores marítimos, ya sea en lanchas rápidas, semisumergibles, lanchas pesqueras o buques desde los puertos de salida de los productos de exportación, el núcleo central se encuentra en la frontera colombo-ecuatoriana desde las ciudades de Tumaco en Colombia y San Lorenzo en Ecuador. Los ejes o corredores, se abren hacia Galápagos y luego se enrumban hacia Norteamérica. Esta maniobra se cumple con el propósito de reabastecerse, intercambiar embarcaciones, emplear buques nodrizas para recolectar la droga o simplemente intercambiar la carga sirviéndose de radioboyas o balizas marinas.



El Ecuador para combatir el narcotráfico ha diseñado una estrategia marítima que articula a la vigilancia fronteriza terrestre con un triángulo de seguridad conformado por los cuatro puertos de la costa ecuatoriana: Puerto Bolívar, Posorja, Manta y Esmeraldas que se conectan con el vértice ubicado en la isla San Cristóbal de las Galápagos, la isla ubicada al exterior del archipiélago, en la cual existe una capitanía de puerto y una base naval. Considerando la gran extensión superficial marítima del Ecuador, que alcanza 257.217 km², además del espacio aéreo, las capacidades estratégicas marítimas y aéreas, que posee el Ecuador, son insuficientes para la vigilancia, control y exploración aeromarítima. Razón por la cual se ha recurrido a la seguridad cooperativa, con Estados Unidos, mediante la participación periódica y sistemática del avión P-3 Orión mientras que con Colombia y con Perú, se realizan ejercicios navales y aéreos.

Periódicamente se realizan con Colombia el Ejercicio Naval Orión y entre las dos Fuerzas Aéreas de Colombia y Ecuador, el ejercicio Andes 2, para mediante una simulación de vuelos

inidentificados dar oportunidad de detección mediante los radares de la Defensa Aérea y luego realizar una interceptación simulada con participación de la Fuerzas de Reacción Inmediata (FRI), del respectivo país para en casos reales aplicar el poder duro (Hard Power), necesario para el combate del narcotráfico, más comúnmente utilizado en la frontera norte del Ecuador.

La Estrategia de Seguridad Común Regional (ESCR), aplica la seguridad cooperativa y la integración interinstitucional, planteamiento que ha sido aprobado y coordinado en varias reuniones binacionales realizadas con Colombia en la reunión mantenida en Quito y posteriormente en San Lorenzo de la provincia de Esmeraldas en el presente año y con Perú, en la reunión binacional mantenida en Tumbes, ratificándose el cumplimiento de los ejercicios combinados con los dos países.

La ESCR, también fue expuesta en la Reunión de Ministros de Defensa de las Américas, (CMDA), realizada de forma virtual desde Chile como anfitrión del evento. Por parte de la Cancillería ecuatoriana, con el propósito de obtener cooperación de los países de la región

ante la pesca ilegal no declarada no reglamentada (INDNR), se promovió y se logró la firma de la Declaración Conjunta de los Ministros de Relaciones Exteriores del Ecuador de Colombia, La república de Chile y la República del Perú respecto a la pesca de naves extranjeras en las zonas adyacentes a las aguas bajo la jurisdicción nacional de cada país. (Cancillería, 2020)

Esta declaración promueve un compromiso por parte de los países de la región para motivar una acción directa y consensuada ante las organizaciones internacionales relacionadas con la pesca, para su determinación en la regulación de la pesca que realizan las flotas internacionales en alta mar, lo cual significa además una acción de diplomacia marítima frente a la amenaza de la región. Con este mismo propósito de forma similar Ecuador cumplió con el Ejercicio Naval Combinado Multinacional Unitas XLI que incluyó 11 buques de guerra de los Estados Unidos y de 10 países, realizando maniobras navales, de reconocimiento, patrullaje, atención en desastres y desembarco, simulaciones bajo el mando de la Fuerza Naval ecuatoriana, con patrocinio y de los Estados Unidos. Al finalizar el juicio se realizó la demostración naval a la que se le denominó Galapex, para surcar las aguas en torno a las Islas Galápagos. Diplomacia Naval, que, con presencia de la cooperación internacional se cumple con la capacidad estratégica que impone la disuasión, objeto de la diplomacia naval.

Conclusión

El liderazgo en términos generales es la vigencia y aplicación de la autoridad y del cumplimiento de las responsabilidades asignadas, en todos

los niveles en los que se requiere la conducción de una organización. La personalidad, sin embargo, de ser un factor de influencia, lo más apropiado es desarrollarlo siguiendo el perfil de competencias, desde la etapa de formación profesional, hasta llegar al nivel estratégico. Está demostrado que el liderazgo estratégico es una evolución hacia los altos niveles en los cuales se necesita tener una visión de futuro; acompañado de técnicas aprendidas de alta gerencia para ejercer el liderazgo estratégico.

“El liderazgo estratégico es sin duda una necesidad y la mejor respuesta de los Estados ante una época de amenazas asimétricas, no tradicionales.”

Por lo tanto, liderazgo estratégico no es campaña por tener popularidad sino más bien proceso de crecimiento personal, habilidad para conformar un equipo de estrategias que ayuden a diseñar iniciativas para la solución de los problemas, e inclusive para diseñar una estrategia institucional que cumpla con la misión y la visión de futuro. La culminación de una gestión con liderazgo estratégico se da con la valoración de la institución para, en función de las oportunidades y amenazas, sacar ventajas, sea cubriendo o mejor aún, repotenciando las debilidades o maximizando las ventajas con el uso inteligente del poder (Smart power).

La seguridad cooperativa de forma reflexiva, permite integrar las capacidades estratégicas de los países de la región, para afrontar amenazas que son comunes y que, por tanto, requieren de

una respuesta coaligada, como lo propone la Estrategia de Seguridad Común Regional (ESCR), que aprovecha las ventajas de la cooperación cubriendo en mejor forma las debilidades de los países de la región. Ofrece además la

oportunidad de empleo, según las circunstancias, para desplegar una diplomacia naval disuasiva o, si es necesario, de combate en casos de afrontar a grupos ilegales armados del crimen organizado transnacional.



GRAD. (S.P) Raúl Oswaldo Jarrín, exministro de Defensa de Ecuador, en conferencia magistral sobre las amenazas y desafíos regionales, Clase 60, 2021.

El liderazgo estratégico es sin duda una necesidad y la mejor respuesta de los Estados ante una época de amenazas asimétricas, no tradicionales, pero sí transnacionales que utilizan la violencia para controlar el territorio, atentar con la vida de la sociedad y quebrantar la ley, imponiendo prácticas del crimen organizado, creando un ambiente de dominación, contrario a la finalidad del bienestar, de prosperidad y del bien común para la sociedad como finalidad del Estado en la región, declarada como zona de paz.

Bibliografía

- Army, U. *Leadership and Command at seniors levels, FM22-103*. Fort Leavenworth, 1987
- Bartholomees Jr., J. A. "Survey of Theory of Strategy, Guide to National Security Issues" en *Theory of war and strategy*. U.S. Army War College, 2008.
- Belchi, Antoni. "EE.UU. impulsa una misión para combatir la pesca ilegal las Américas." VOA. 12 de febrero de 2021. Obtenido de: <https://www.voanoticias.com/america-latina/estados-unidos-mision-combatir-pesca-ilegal-hemisferio>

- Cancillería. “Declaración Conjunta de los Ministros de Relaciones Exteriores de la República del Ecuador, la República de Colombia, la República de Chile y la República del Perú respecto a la pesca de naves extranjeras en las zonas adyacentes a las aguas bajo jurisdicción nacional de cada país.” 11 de marzo de 2020. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/2020/11/03/declaracion-conjunta-de-los-ministros-de-relaciones-exteriores-de-la-republica-del-ecuador-la-republica-de-colombia-la-republica-de-chile-y-la-republica-del-peru-respecto-a-la-pesca-de-naves-extranj/>
- Ecuavisa Noticias. “2020 el año en el que más droga ingresó a Ecuador.” 11 de enero de 2021. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/680171-2020-ano-que-mas-droga-ingreso-ecuador>
- Gavel, Doug. “Joseph Nye on Smart Power.” *Harvard Kennedy School: Belfer Center for Science and International Affairs*, 2020. Obtenido de <https://www.belfercenter.org/publication/joseph-nye-smart-power>
- Handel, M. “Sun Tzu and Clausewitz: The Art of war and on war compared.” *Professional Readings in Military Strategy* (no. 2). Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1991
- Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires. “El liderazgo en el Ejército.” *Studylib*. (2013-2021). Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires. Obtenido de <https://studylib.es/doc/388069/-el-liderazgo-en-el-ej%C3%A9rcito-.-feb-06>.
- Kaplan, Roberts S., David P. Norton. *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. Obtenido de <https://archive.org/details/strategymaps00robe/page/325/mode/2up>
- Kaplan, Roberts S., David P. Norton. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. *Harvard Business Review*, (July-August 2007). Obtenido de <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Lovelace, Alex. “George Patton.” *Britannica* 2021. Obtenido de <https://www.britannica.com/biography/George-Smith-Patton>
- MacCarten, A. *Las horas más oscuras*. 2^{da}. ed. Planeta S.A. 2018
- Semana. “El ‘aporte préstamo’ del que habla alias Uriel para una campaña presidencial en Ecuador.” *Semana* 30 de enero de 2021. Obtenido de <https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211US550G0&p=seman+a+elaporte+prestysmo>
- Universo. “Ecuador hará dos propuestas para mejorar control de pesca en el Pacífico Sur, durante foro internacional.” *El Universo*. 19 de enero de 2021. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/19/nota/9594925/ecuador-propuestas-mejorar-control-pesca-orop-pacifico-sur-manana/>
- UNODC. *World Drug Report 2020*. Viena: United Nations Office on Drugs and Crime, 2020. Obtenido de: https://wdr.unodc.org/wdr2020/field/WDR20_Booklet_3.pdf

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“Los diversos efectos que ocasiona un mundo global cada vez más interconectado tecnológicamente serán los principales retos en los próximos años para los tomadores de decisión de todos los ámbitos, por lo que un requisito indispensable para alcanzar el éxito en la conducción de sus actividades será mantener una preparación profesional constante y actualizada.”

CALM Héctor Rafael Solís Hernández
Secretaria de Marina – Armada, México
Class 54

“A crucial factor in strategic leadership is the ability to assimilate critical thinking through a lifelong study of history, culture, and the liberal arts. To succeed in dynamic, time-sensitive and truly strategic environments, one must embrace education, train in difficult, complex and asymmetric settings, and categorically define the ends before engaging the ways and means. Clear-eyed decisions require perspective that only a well-read leader will have.”

Col. (r) Christine Voss Copp
Air Force, USA
Class 48

“Uno de los factores claves en el liderazgo es la disciplina, “que hace que las cosas pasen” a partir de una visión proyectiva, con metas claras, que conlleven a transformar entornos, con capacidad de contexto para tomar decisiones, creando una cultura organizacional de transparencia, efectividad e innovación.

Otro aspecto fundamental es el conocimiento, por ello es tan importante escenarios como el CID, por los altos estándares de calidad académica, que permite abordar adecuadamente las amenazas desde lo local, regional y global, en un contexto social cada vez más cambiante.”

MG. Juliette Giomar Kure Parra
Policía Nacional, Colombia
Class 55

“Los valores, el conocimiento, el pensamiento crítico, así como aprender a escuchar a tu equipo, son las mejores herramientas para una acertada toma de decisiones. Es así, que el líder debe hacerse de ellas considerando que el liderazgo como cualquier arte se debe apreciar, cultivar y sobre todo practicar.”

CALM. Alejandro López Zenteno
Secretaria de la Marina, México,
Class 57



Class 30



Class 57



Liderazgo Estratégico de la Defensa en el Perú en el Siglo XXI

Contralmirante Fernando Palomino Milla♦

Introducción

Desde la recuperación de la democracia en el Perú, con la caída del gobierno de Alberto Fujimori en el año 2000, han transcurrido 20 años y mucha agua ha pasado bajo el puente. Tras la caída de Fujimori el Gobierno de Transición liderado por Valentín Paniagua inició un proceso de retorno a la democracia y de reforma militar en las Fuerzas Armadas del Perú (FFAA), iniciado con la renovación de los altos mandos de las FFAA y oficiales vinculados al régimen fujimorista, para incorporarlas a un sistema democrático regido por una conducción política de acuerdo a los lineamientos de la Constitución Política del Perú e irrestricto respeto de los derechos humanos.

El propósito de la reforma militar fue fijar un derrotero de las FFAA, luego de un manejo inapropiado por la dictadura

de Fujimori, bajo una conducción civil que permitiera integrarlas absolutamente al sistema democrático, fijando acciones estratégicas para cumplir y ser implementadas en los Planes Estratégicos del órgano político del Ministerio de Defensa, y los órganos de acción: las FFAA, el Ejército, Marina y Fuerza Aérea del Perú.

En esta línea de investigación analizaremos como ha sido en el devenir de los años, en el presente siglo, la Política de Defensa Nacional respecto al Liderazgo y conducción política a través del Jefe o Comandante Supremo de las FFAA, es decir el Presidente de la República, durante los gobiernos democráticos sucesivos hasta nuestros días, y analizar si la política pública de defensa está consolidada en el Perú. Mención especial es que este período estudiado resulta el mayor periodo en la historia republicana de Gobiernos elegidos democráticamente, interrupciones o golpes de Estado.

Antecedentes

El Perú nace a la vida independiente el 28 de Julio de 1821. Durante el siglo

♦ Contralmirante en retiro, Director Ejecutivo de PRO DEFENSA, Bachiller y Licenciado en Ciencias Marítimas, Graduado del Colegio Interamericano de Defensa (clase 44), Magister en Economía por la Pontificia Universidad

Católica del Perú, Master en seguridad hemisférica por la Universidad del Salvador. Especialista e investigador en política de Defensa, profesor universitario y Autor de libros y ensayos en materia de seguridad y defensa.

XIX y parte del siglo XX se tuvo como común denominador la pugna entre caudillos militares y rupturas del orden democrático, como consecuencia de luchas por el poder. Estos gobiernos militares fueron la norma y moneda corriente hasta la década del 70 del siglo XX y en 1980 entramos a un corto período democrático, interrumpido nuevamente en los 90 por Fujimori quien a pesar de ser electo democráticamente, por dos períodos, con un escenario agudo de terrorismo en ciernes, tuvo que romper con el orden constitucional, cerrando inconstitucionalmente el Congreso de la República y empleando nuevamente a las FFAA más allá de sus funciones constitucionales, quebrando de esta manera el estado de derecho.

El retorno a la democracia tras la caída de Fujimori, obligó al Presidente Paniagua al frente del Gobierno de Transición, y luego al Presidente Toledo, iniciar en términos políticos “un proceso de reforma militar” durante sus mandatos pretendiendo devolver la confianza de las FFAA y evitar en el futuro la interferencia política de las mismas, de cualquier manera, bajo la conducción política del gobierno elegido democráticamente.

La Constitución Política del Perú y la Defensa Nacional

La Constitución vigente (1993) fue promulgada después de una Asamblea Constituyente convocada por el Presidente Fujimori después del cierre del Congreso. Esta constitución fue luego aprobada por referéndum. Veamos el principal articulado de la Constitución referida al tema objeto del presente análisis.

El Capítulo XII “De la seguridad y la Defensa Nacional” menciona:

Artículo 163°: “El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional. La Defensa Nacional es integral y permanente. Se desarrolla en los ámbitos interno y externo. Toda persona, natural o jurídica, está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley.”

Artículo 165°: “Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137 de la Constitución”.

Artículo 137°: “El Presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar, por plazo determinado, en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, los estados de excepción que en este artículo se contemplan: estado de emergencia, guerra externa, guerra civil, catástrofe, desastres naturales. En estado de emergencia las Fuerzas Armadas asumen el control del orden interno si así lo dispone el Presidente de la República”.

Por su parte el Artículo 167:

“El Presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional”.

Como vemos la Constitución define claramente el rol fundamental de las FFAA peruanas y roles complementarios que son competencia directa del Poder Ejecutivo del Perú liderado en la persona del Presidente de

la República en su calidad de Jefe o Comandante Supremo de las FFAA. En este sentido es responsabilidad del Poder Ejecutivo la política pública, seguridad y defensa, al igual que las otras no menos importantes como la salud, educación, seguridad ciudadana, conectividad etc. Su planificación, desarrollo y ejecución de la misma son potestad del Poder Ejecutivo.

Por otro lado, en su rol legislativo y en especial fiscalizador, el Congreso de la República tiene la obligación de monitorear la Política Pública de Defensa a través de las Comisiones respectivas y evaluar la gestión y el “output” de la política pública de acuerdo a lo señalado por la misma Constitución Política.



Foto: Andina; extraída del artículo publicado por CALM Palomino Milla sobre el rol constitucional de las FFAA peruanas, en CEEEP, 2020

Principales desafíos de la seguridad y defensa en el Perú

El Perú atraviesa con una serie de desafíos en materia de seguridad y defensa desde muchos años atrás, como es el narcotráfico, remanentes

terroristas, crimen organizado, desastres naturales, minería ilegal y medioambientales por la mano del hombre. En este sentido, las FFAA peruanas en adición a su rol fundamental, contribuyen con su esfuerzo en apoyo a la Policía Nacional del Perú en combatir estos flagelos.

Sin embargo, estos flagelos denominados nuevos roles o roles complementarios en los términos empleados por el sector político y la academia, “viejos roles” para las FFAA peruanas, que se encuentran presente desde hace más de 40 años, son en la práctica roles subsidiarios, muy importantes, por cierto, pero que en la práctica puede desnaturalizar el rol fundamental de las FFAA.

Cuando empleamos el término desnaturalización nos referimos a la incorporación gradual y priorización de estos “nuevos roles” a las FFAA más allá de su rol fundamental. Es preciso señalar que en el Perú las FFAA no tendrían límites de participación en apoyo a otras políticas públicas, como es la participación en programas de alfabetización y de salud. Como muestra adicional, en años

anteriores las FFAA peruanas participaron en el Programa de Lucha Contra la Anemia y periódicamente en Programas de Limpieza de Playas a lo largo del litoral oceánico.

Esta tendencia se viene agudizando por cuanto el rol fundamental en muchos casos deviene en secundario, es decir, las políticas del Poder Ejecutivo se vienen orientando al empleo intensivo de las FFAA más en

los nuevos roles y la minimización del rol fundamental en el debate político y académico. En la práctica, el entrenamiento, preparación de fuerzas, la operación de plataformas de alto valor militar, programas de reposición de activos militares y otros relacionados con su rol constitucional se vienen afectando progresivamente al priorizarse en la agenda política los “nuevos roles” en contraposición con su rol fundamental.



Diez mil efectivos de las FF. AA. del Perú se capacitan para aplicar vacuna contra el COVID-19. Fuente: El Peruano, diciembre 2020.

Especial interés de análisis es el rol de las FFAA en la lucha contra el Narcotráfico o Tráfico Ilícito de drogas (TID) establecido en el Decreto Legislativo 1241 en el cual este rol se circunscribe en apoyo operativo a la Policía Nacional del Perú (PNP) y Ministerio Público, por tanto el Ejército contribuye con la PNP en operaciones de interdicción cuando la amenaza sobrepase la capacidad operativa policial, la Marina de Guerra (MGP) por medio de la Dirección General de

Capitanía y Guardacosta (DICAPI) en la interceptación de embarcaciones nacionales y extranjeras en el litoral del Pacífico como en los ríos y lagos navegables en los puertos marítimos, fluviales y lacustres y en el caso de la Fuerza Aérea (FAP) interceptar aeronaves en el espacio aéreo peruano interviniendo cuando dichas aeronaves evidencien la comisión de hechos relacionados con el narcotráfico, esta última actividad no se realiza por razones de impasses en la política exterior del Perú.

En la actualidad se viene discutiendo en el Perú el empleo de las FFAA en apoyo de la Policía Nacional en la seguridad interna principalmente ante el desborde del crimen común en las principales ciudades peruanas. Esta situación abre un abanico de consecuencias que ya anteriormente

experimentaron las FFAA peruanas en decenios pasados, en las décadas del 80 y 90 el siglo XX, durante el terrorismo, referido a las imputaciones en materia de derechos humanos y responsabilidades atribuidas a sus altos mandos, por la llamada autoría mediata, para el ejercicio de este rol, no dejando de mencionar que fueron sin responsabilidad de la clase política.

Las FFAA como aparato coercitivo del Estado y garantes de la soberanía nacional están preparadas fundamentalmente para enfrentar una potencia o agresión externa mediante el empleo de armamento letal y toda su capacitación en las escuelas de formación, orientadas íntegramente en

ese sentido y no en el control de la seguridad interna, que es una labor eminentemente policial. Por tanto, el empleo de las FFAA en el orden interno especialmente en tareas de policía urbana es un contrasentido que afecta la seguridad interna, más que mitigar los efectos del crimen urbano. El caso de México es elocuente donde el empleo de las FFAA en la lucha contra el narcotráfico y en la seguridad interior no tuvo el éxito esperado.

La reforma militar en el Perú

Recuperada la democracia en el Perú, en el 2001 el Gobierno de Transición del Presidente Paniagua, en un ejercicio pleno de Liderazgo estratégico de la defensa, nombró una Comisión de notables para examinar la situación de las FFAA peruanas y plantear un grupo de acciones concretas para su reinserción en la vida democrática. Esta Comisión presentó un informe sobre la situación de las FFAA, desarrollándose por primera vez en la historia republicana del Perú, en el plano político, una imagen objetivo para las FFAA y acciones conducentes a alcanzar la misma.

Se desarrolló la nueva visión de las FFAA peruanas:

“Las FFAA del Perú conformadas por el ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea, integran el Sistema de Defensa Nacional. Las FFAA son modernas, flexibles, eficientes y eficaces regidas por valores éticos y morales propios de una democracia. Garantizan la seguridad en el territorio nacional permitiendo que la nación la utilice para su beneficio, contribuyendo al desarrollo nacional. Mantiene presencia en la defensa regional y hemisférica y el sostenimiento de la paz mundial”.

Esta reforma, enfocada principalmente en la incorporación de las FFAA a la democracia, se sustentó en tres grandes pilares:

- a) Redimensionamiento y reorganización de las FFAA y desarrollo institucional de los órganos componentes del sector;
- b) FFAA con capacidad disuasiva y defensiva; y
- c) Consolidación de la Pacificación Nacional.

Este informe permitió sentar las bases de una nueva organización política de la defensa mediante la reorganización y el reforzamiento del Ministerio de Defensa y acciones para la incorporación de las mismas en el sistema de gestión gubernamental dejando de lado una larga historia de autarquía sectorial y cultura del secreto en especial con los sistemas gubernamentales de gestión, fiscalización y control.

El Libro Blanco de la Defensa Nacional

En el año 2005 el Perú, al igual que otros países en la región, presentó por primera vez el Libro Blanco de la Defensa, como Medida de fomento de la confianza y en la práctica una plataforma para preservar la paz en el cual la política de defensa era plasmada en una publicación de fácil comprensión para que la clase política, sector académico y en especial para que el ciudadano de a pie conozca la importancia de la defensa como política pública.

Se desarrolla la política del Estado para la seguridad y defensa nacional, el sistema de seguridad y defensa nacional, la organización del Ministerio de Defensa y de las FFAA, la proyección internacional de éstas, la reforma del sector defensa, complementado con un análisis de los recursos económicos para la defensa.

Menciona como amenazas externas aquellas que podrían generarse si se intentara aplicar en la subregión sudamericana, doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del Derecho internacional que podrían surgir de crisis en función de la escasez de recursos naturales de valor estratégico, el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional. Caso curioso y sui generis de esta publicación, comparativamente con otros Libros Blancos de la región, es que en el desarrollo de los riesgos y amenazas al Estado-Nación no se considera la posibilidad del conflicto interestatal.

Este Libro Blanco, transcurridos 15 años desde su publicación, sólo se dispone la versión original y no ha sido revisada o actualizada, desde la visión cambiante de los riesgos y amenazas a la seguridad internacional y nacional, como lo han hecho otros países quienes han publicado hasta una cuarta versión revisada de sus Libros Blancos.

El Bien Público Defensa Nacional

Como acoto en una publicación anterior. “Definimos un bien o servicio público como aquel que se encuentra a disposición de la sociedad y cuyo uso no es exclusivo. A diferencia de los

bienes y servicios que son producidos y puestos a la venta, dentro de una economía de libre mercado, los bienes y servicios públicos son de propiedad del Estado, por lo tanto, deben ser administrados por este”¹.

En consecuencia, la Defensa Nacional es un bien público inclusivo para toda la sociedad de un país producido exclusivamente por el Estado de acuerdo a las percepciones de riesgos amenazas y desafíos del Estado-Nación. La producción de este bien público será por medio exclusivo de las FFAA como aparato coercitivo del Estado.

“Las Políticas Públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo.”

La Defensa Nacional como Política Pública

Entiéndase la política como ciencia y arte de gobernar que trata de la organización y administración de un Estado en sus asuntos e intereses. Una política es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual. Se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios: es una acción con sentido. Es un proceso, un curso de

¹ Fernando Palomino Milla, “El bien público defensa en el Siglo XXI: una mirada al gasto de defensa regional,” *Hemisferio* 5 (2019):77-105

acción que involucra a todos los sectores y sociedad civil de un país. En esta línea las Políticas Públicas representan un conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de sus ciudadanos.

Es así que las Políticas Públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Estas políticas apuntan mayormente al bienestar de la ciudadanía, aunque en algunos casos podrían ser políticas restrictivas o de imposición fiscal, por ejemplo, logrando ciertamente esa modificación conductual. La mayoría de las Políticas Públicas tienen un impacto directo en el bienestar de la población.

En esta línea la Defensa Nacional como política pública es transversal con las otras políticas públicas, por tanto, no está ni por encima ni por debajo de ellas, en este sentido debe ser internalizada como tal a todo nivel de gobierno sea en el Poder Ejecutivo, Legislativo, sector académico y en la sociedad civil en su conjunto.

Sin embargo, el cumplimiento de uno de los objetivos fundamentales de la reforma militar del 2001 fue tener FFAA con capacidad disuasiva y defensiva, “core business” de la defensa, lo cual hasta la fecha no se ha cumplido y es una tarea pendiente de los gobiernos de turno desde ese entonces. Material, sistemas de armas y plataformas militares obsoletas y de escaso valor militar es el común denominador en las FFAA peruanas. Urge, pues, un Liderazgo del más alto nivel para revertir esta situación.

Contradictoriamente con uno de los objetivos fundamentales de la reforma militar del 2001 que fue la recuperación de la capacidad disuasiva, sin embargo, los gobiernos de turno redujeron dramáticamente los presupuestos anuales de defensa desde el 2,2 % del PBI en el 2001 hasta el 1,1% en la actualidad. El presupuesto de defensa en la región en los últimos 20 años registra un promedio del 2% del PBI, siendo el presupuesto de defensa del Perú uno de los más bajos de la región.

Prácticamente más del 85% del Presupuesto de Defensa del Perú se orienta a gasto fijo inercial, e ineludible (remuneraciones, obligaciones sociales, pensiones, gasto administrativo) y el resto para atender marginalmente el “core bussiness” de la defensa con énfasis en el empleo de los recursos humanos y materiales orientados al cumplimiento de los “nuevos roles”. Sin perjuicio que en el Perú en Defensa tecnológicamente tenemos un atraso de 30 años en promedio.

Las FFAA y la lucha contra el crimen organizado

El desborde del crimen organizado en la región ha llevado a que los Gobiernos de turno empleen sus FFAA intensivamente, unos más otros menos, en roles de seguridad interna como parte de los nuevos roles, implicándolas en labores policiales, por supuesto con diferentes matices e intensidades. Lo curioso es que hasta fines del decenio de los 90 la tendencia era la despolitización de las FFAA restringiéndolas a su rol fundamental.

Actualmente las FFAA peruanas tienen un rol fundamental referido al combate contra la alianza del narcotráfico y los remanentes terroristas

del Partido Comunista Sendero Luminoso PCP-SL, aliados narcoterroristas, que vienen operando en una zona del sur del país denominada VRAEM en abierto enfrentamiento contra el Estado Peruano. Uno de los objetivos políticos del actual gobierno es entregar pacificada la zona el 2021.

Sin embargo, hoy en el Perú a la luz de los nuevos retos y amenazas, el debate político tiene una tendencia clara, el regreso a la securitización de las FFAA y la militarización de la Policía Nacional, regresando al escenario que mantuvieron las FFAA peruanas durante la década de los 80 y 90 del siglo pasado. Como consecuencia de esto último, la principal contradicción radica que las FFAA en la región, unas más otras menos, se dedican a sus misiones complementarias, entre ellas, el crimen organizado.

Esto ha conllevado a una convivencia entre las FFAA y Policías de la región en un área gris que muchas veces no ha estado definida claramente. La militarización de la seguridad interna muchas veces no ha conllevado a alcanzar los efectos deseados, siendo más una reacción efectista, populista que racional. No olvidemos que la instrucción y formación de los Recursos Humanos de las FFAA es exclusiva para la defensa de la seguridad externa, y no seguridad interna, amén del empleo de armamento de guerra o letal comparativamente con las Policías regionales.

Lo más aconsejable para el Perú es el empleo de sus FFAA en las llamadas

“zonas de prevalencia” de la violencia asociada al crimen organizado. En esta línea, la intervención de las FFAA sería de apoyo a la Policía Nacional del Perú mediante un cerco perimetral que evite la dinámica productiva y extractiva del narcotráfico y reduzca las posibilidades de desplazamiento de las rutas comerciales ilegales, empleo de los órganos de inteligencia e intervención de las FFAA en apoyo a tareas del desarrollo de prevalencia de la violencia asociada al crimen organizado así como labores de interdicción de las economías ilegales en estas zonas.



FFAA peruanas en apoyo a la policía para combatir la delincuencia. Fuente: El Peruano, noviembre 2021

El Liderazgo estratégico del Jefe Supremo de las FFAA

El Liderazgo estratégico de la Defensa Nacional, qué duda cabe, de acuerdo a la mayoría de constituciones, inclusive en la peruana, recae en la figura del Presidente de la República en su calidad de Jefe o Comandante Supremo de las FFAA.

En este sentido, en el Perú es responsabilidad política del Jefe de Estado la elaboración y ejecución de la Política de Defensa a través del Sistema de Defensa Nacional, conformado por el Consejo de Seguridad Nacional, Sistema de Inteligencia Nacional, Sistema Nacional de Defensa Civil, Ministerio de Defensa, Ministerios, organismos públicos y gobiernos regionales. Debe entenderse que esta política debe ser transversal con las otras políticas de la gran Política Nacional.

Sin embargo, en la práctica en el Perú los planes de Gobierno de los partidos que participaron en las elecciones generales desde el año 2001 hasta la fecha han tocado marginalmente los asuntos concernientes a la Defensa Nacional y algunos la han obviado. El esfuerzo de la reforma militar iniciados en el 2001 fue desvaneciéndose poco a poco en el tiempo de tal forma que hoy día esta reforma está inconclusa.

Veremos a continuación un análisis histórico, en términos de la política de defensa, de los gobiernos de turno desde el 2001 hasta nuestros días.

Gobierno de Transición del Presidente Paniagua (2000-2001)

Inició un proceso de inclusión de las FFAA peruanas al sistema democrático así como su incorporación a los sistemas de gestión y control, presupuestal y contable del Estado Peruano. Convocó la Comisión de reestructuración integral de las FFAA ya señalada con la finalidad de desarrollar una visión de las FFAA de cara al futuro y dotar al Ministerio de Defensa de una organización ad-hoc conforme a los estándares de la gestión pública.

Una de las principales medidas que asumió la administración Paniagua fue una profunda renovación de los altos mandos que apoyaron la dictadura del Presidente Fujimori e inició un proceso de reducción de los presupuestos de defensa. Inclusive la reducción presupuestal de la defensa fue parte de las cartas de intenciones del Estado Peruano con el Fondo Monetario Internacional (FMI) de reducción gradual de éstos.

Gobierno del Presidente Toledo (2001-2006)

Continuó con la reforma militar de su antecesor y con ayuda del Congreso impulsó el Marco Legal del nuevo Ministerio de Defensa. Debe mencionarse que en su gobierno se tuvo al mando de dicho Ministerio, por primera vez en la historia, al primer civil a cargo de dicha cartera. Durante su periodo de gobierno se emitió el informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación referido a los años de terrorismo que vivió el Perú debido a la insania de los movimientos terroristas Partido Comunista Sendero Luminoso (PCP-SL) y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA).

Uno de los aspectos positivos en términos de financiamiento de la política pública de Defensa fue la creación del Fondo de Defensa Nacional financiado con las regalías de la explotación de hidrocarburos, fondo que permitió un marginal alivio presupuestal a los alicaídos presupuestos de las FFAA. Paradójicamente como parte de la “reforma militar”, Toledo redujo dramáticamente el presupuesto de defensa del Perú en un 30%, cifras que luego fueron exhibidas públicamente como un logro de esta reforma

continuando con los acuerdos suscritos en las cartas de compromiso con el FMI de reducción del gasto en defensa.

Por otro lado, se promulgó en el 2005 por primera y única vez en el Perú el Libro Blanco de la Defensa Nacional, esfuerzo importante que permitió iniciar un tibio debate político y académico sobre la política de defensa.

Gobierno del Presidente García (2006-2011)

Se caracterizó por mantener en stand by el proceso de reforma militar en especial en lo que se refiere a la recuperación de la capacidad de disuasión creíble en el plano militar a pesar de activarse un Fondo especial (fideicomiso) con cargo al Fondo de Defensa Nacional creado en el gobierno anterior.

Con el fideicomiso anterior se estableció el financiamiento del Núcleo Básico de Defensa (NBD) de apenas USD 653 millones que permitió desarrollar programas marginales de recuperación de la capacidad disuasiva de las FFAA peruanas mayormente destinadas a reparaciones mayores de plataformas aéreas y navales de alto valor militar.

Durante este período de gobierno se continuó con la reducción presupuestal de la defensa, en términos reales, y se agudizaron los problemas sociales de los recursos humanos de las FFAA en especial referido al quiebre del sistema de pensiones militar y policial.

Gobierno del Presidente Humala (2011-2016)

A pesar de ser un oficial retirado de las FFAA, el presidente Humala no consideró en su plan de gobierno la recuperación de la capacidad disuasiva de las FFAA, más bien se priorizó la adquisición de plataformas navales, aéreas y terrestres con características “duales” o “polivalentes” en términos operacionales, tanto para contingencias del rol principal de las FFAA y empleo de estas mismas plataformas en los roles de apoyo y mitigación ante desastres naturales. A partir del gobierno de Humala se acuña en el Perú la terminología “dual” para priorizar las adquisiciones militares.

La “primavera de Humala” para el sector Defensa como se dice en términos coloquiales, permitió procesos de la adquisición plataformas militares de capacidad dual como son, entre ellos, aviones de instrucción para la Fuerza Aérea, helicópteros de transporte, la construcción de un Buque Escuela a Vela, patrulleras marítimas, plataformas itinerantes de acción social (PIAS) en la amazonía peruana, como apoyo a las otras políticas públicas, principalmente.



El Presidente Humala y el buque escuela Unión de la Armada del Perú, El Peruano, 2016.

Prácticamente fueron nulas las adquisiciones para incrementar la capacidad de disuasión orientadas al reemplazo de plataformas y sistemas de armas de alto valor militar del Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea, con más de 35 años de antigüedad más allá de su vida útil y en obsolescencia tecnológica, más aún al no tener “valor dual”, su posibilidad de reemplazo se dilata cada vez más.

¿Cómo darle valor dual a la reposición de plataformas de alto relevancia militar como son: fragatas, submarinos, blindados y aviación de combate, principalmente los que se encuentran en obsolescencia técnica?

Durante el período de gobierno se promulgó por primera vez en la historia republicana una norma de carácter de Ley para las Remuneraciones de las FFAA, así como una controversial nueva Ley de Pensiones que tuvo desde su inicio inequidades de orden técnico en su aplicación; como muestra para un mismo grado jerárquico e igual tiempo de servicio, existían hasta tres tipos de percibos de pensiones.

Gobierno del Presidente Kuczinsky (2016-2018)

Actualmente se encuentra inmerso en un proceso legal por corrupción lo cual lo obligó a renunciar a la Presidencia de la República en marzo del 2018.

Durante su efímero paso por el gobierno prácticamente ignoró la política de defensa y en especial a las FFAA, a pesar que su Plan de Gobierno consideró la importancia de consolidar la Política de Defensa, recuperación de la capacidad disuasiva de las FFAA y corregir las inequidades por la aplicación de la Ley de Pensiones

promulgada durante el gobierno de Humala.

Durante su mandato tuvo que enfrentar los efectos del Fenómeno del Niño de 2018, ante lo cual empleó intensivamente las capacidades operacionales de las FFAA desplegadas en las áreas de desastre. La respuesta de las FFAA fue adecuada y reconocida por la ciudadanía.

En su período de gobierno, el Congreso de la República aprobó la Ley de Nivelación de pensiones militares y policiales para corregir las inequidades de la Ley promulgada por Humala la cual no fue refrendada por el Presidente de la República, en claro enfrentamiento con el Congreso, lo cual devino a que el Congreso promulgue la citada Ley por insistencia y el Poder Ejecutivo, representado por el Presidente de la República, en su calidad de Jefe Supremo de las FFAA, al no estar de acuerdo con esta Ley se negó a promulgarla, elevando al Tribunal Constitucional del Perú la citada Ley por considerarla inconstitucional.

Lo anterior es una situación sui generis en la historia republicana del Perú que un Presidente de la República en su calidad de Jefe Supremo de las FFAA se oponga ante una Ley del Congreso de la República en materia de seguridad social de las mismas FFAA. El proceso ante el Tribunal Constitucional sigue su curso.

Gobierno del Presidente Vizcarra (2018-2021)

Como Primer Vicepresidente de la República asumió el cargo de Presidente de la República luego de la renuncia del Presidente Kuczinsky. Políticamente asumió la presidencia en medio de una crisis con el Congreso de

la República lo cual lo obligó al cierre del mismo y convocatoria a elecciones de un nuevo Congreso a instalarse en marzo del 2020. Este nuevo Congreso tendría una efímera vigencia de 16 meses debido que en el 2021 se realizarían nuevas elecciones presidenciales y para un nuevo Congreso que reemplazaría al recientemente elegido.

En su corto período, sin apoyo congresal y la carencia de un partido político que lo soportara, se caracterizó por su pragmatismo en el empleo intensivo de las FFAA, en apoyo a los nuevos roles y ante el desborde del crimen urbano en la seguridad interna, se puso nuevamente el debate del empleo de las FFAA en “apoyo” a la Policía Nacional mediante sus recursos humanos.

Conclusiones

Son varias las conclusiones que podríamos extraer de la lectura del presente artículo, sin embargo, en términos de Liderazgo estratégico de carácter político, podemos ensayar algunas:

- Próximos a cumplir el Bicentenario de la República, la política pública de Defensa si bien es cierto es aceptada como tal en el Perú, en la práctica no es de prioridad pública en su consolidación y transversalidad con las otras. Hay un déficit para entender los temas de seguridad y defensa, entenderlos es todavía muy marginal en el Perú.

- El Liderazgo estratégico de la política de defensa recae en la figura del Presidente de la República en su calidad de Jefe o Comandante Supremo de las FFAA, sin embargo, su rol como tal ha sido muy discutible en el Perú.

- En los últimos 15 años la política de defensa en el Perú ha sido relegada a niveles marginales, existiendo una política implícita de *laissez faire laissez passer* por parte de los Líderes estratégicos de los sucesivos gobiernos de turno hasta la actualidad.

- El proceso de reforma militar iniciado hace 20 años resulta una promesa inconclusa, en especial en lo que se refiere a recuperar una adecuada capacidad disuasiva de las FFAA peruanas, en esta línea se evidencia un escaso Liderazgo estratégico de los gobiernos democráticos y de la clase política peruana en su conjunto en materia de seguridad y defensa nacional.

Bibliografía

- Adins, Sebastián. “El Perú frente a las nuevas configuraciones de seguridad regional y global.” en *La región frente a los cambios globales en materia de seguridad*. IDEI-KAS, 2019.
- Alegría, Ciro. “Estructura de la conducción política y la administración de la defensa en el Perú” en *Defensa Pública aportes para la Gestión de la Política de Defensa*. Serie democracia y FFAA (IDL), 2006.
- Calderón, William y Juan Mendoza. *Gasto Militar en el Perú 1900-2015*. Universidad del Pacífico, 2016.
- “Decreto Legislativo 1241.” *El Peruano*, 26 de septiembre 2015.
<https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/09/26/1292707-11.html>
- “Informe final para la reestructuración integral de las FFAA del Perú.” Resolución Suprema N^o 038 DE/SG (2001).

- Ministerio de Defensa. *Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú*. Ministerio de Defensa del Perú, 2005
- Palomino Milla, Fernando. "El Bien Público defensa en el siglo XXI: una mirada al gasto de defensa regional." *Revista Hemisferio 5* (2019).
- Palomino Milla, Fernando. "Economía de la Defensa Nacional: Una aproximación al caso peruano". *Serie Democracia* no. 10. Comisión Andina de Juristas, 2004: 95.
- Pasara, Luis. *¿Qué país es este? Contrapuntos en torno al Perú y los peruanos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016.
- Perú. *Constitución Política del Perú*. 1993
- Peruanos por el Cambio. *Plan de Gobierno 2016-2021*. PPK 2016: 247. <https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/198519/plandegobierno.pdf>
- Ruis López, Domingo y Carlos Eduardo Cardénas Ayala. "¿Qué es una política pública?." *Revista Jurídica*. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AAC9C6505257E3400731431/\\$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AAC9C6505257E3400731431/$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf)
- Sampó, Carolina y Sonia Alda. *La Transformación de las FFAA en América Latina ante el crimen organizado*. Real Instituto Elcano-Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPE), 2019: 23.
- Zevallos Trigos, Jaris Mujica y Frank Casas. "La transformación del crimen organizado en el Perú: escenarios y consideraciones para la intervención de las FFAA", en *La Transformación de las FFAA en América Latina ante el crimen organizado*, Carolina Sampó y Sonia Alda, coord. Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019



Facilitadores de la Clase 60 y egresados de la Clase 59 del CID



Profesores de la Clase 60

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“Definitivamente hay varios factores que construyen un liderazgo estratégico, tomando en cuenta que el liderazgo es un proceso y no una posición de poder, considero que la motivación es un factor clave en la Dinámica de Influir en el ánimo de nuestros equipos de trabajo, estimulándolos a dar lo mejor de cada uno en la búsqueda de la excelencia; eso sumado al ejemplo del Líder quien debe ser capaz de lograr la participación y compromiso de todo el equipo para implementar acciones y alcanzar las metas y objetivos trazados, constituye un baluarte fundamental en las organizaciones.”

CALM Oscar Alejandro Torrico Infantas
Marina de Guerra, Perú
Class 48

“Quel est le facteur clé au sein du leadership stratégique qui contribue à une carrière professionnelle réussie ? La recherche constante d’augmenter sa compréhension de l’environnement stratégique, en ayant conscience des différentes parties du système de ce dernier, tout en sachant que chaque levier, chaque action aura un impact sur les autres; et de savoir communiquer cette compréhension en termes simples, clairs, et tangibles, et ce en maintenant l’humilité de reconnaître que l’on ne peut qu’apporter une infime partie de la solution.”

Col. Alain Veilleux
Ministère de la Défense nationale, Canada
Class 58

“O fator chave na liderança estratégica para ter uma carreira de sucesso está, sob meu ponto de vista, em acreditar na motivação de sua equipe, através do entendimento comum do propósito de cada missão, fazendo com que todos visem o mesmo resultado, ainda que com características pessoais diferentes e através de modelos de ações individuais distintos, porque, acima de tudo, estão motivados a colaborar e confiam no modelo de gestão. Para isso, o líder tem que ser respeitado por seu exemplo de retidão, ter empatia com seus subordinados e, acima de tudo, acreditar que é possível a construção de uma carreira convergente com os princípios legais e morais, na qual sua presença se torne, com o passar do tempo dispensável.”

DEL. Christiane Corrêa Machado
Polícia Federal, Brasil
Class 57

“Um fator chave na liderança estratégica é saber orientar sem abafar a liderança dos nossos subordinados em cargos de chefia. Sem confiança para atuar, nossos subordinados deixam de ter iniciativa.”

GB. Marcelo Gurgel do Amaral Silva
Exército, Brasil
Class 56



Class 48



Class 58



Liderazgo en Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos

General Luis Crescencio Sandoval González♦

Introducción

El Colegio Interamericano de Defensa es una institución educativa de alto nivel para formar profesionales con conocimientos sólidos en defensa y seguridad, capaces de desempeñarse en cargos de nivel estratégico en sus respectivos gobiernos. Reconozco el importante papel que desempeña para contribuir con la formación de un pensamiento estratégico militar crítico. Siendo graduado de la clase 39, los conocimientos y debates académicos me han ayudado en ciertos momentos para discernir y tomar una decisión razonada con base en el conocimiento científico y los escenarios contextuales.

En el marco del 60 aniversario del Colegio Interamericano de Defensa, es un privilegio haber sido invitado a participar en la integración de su libro conmemorativo, ya que representa una valiosa oportunidad para reflexionar sobre el concepto de “Liderazgo Estratégico”, abordándolo desde una doble perspectiva adquirida como Alto

Mando del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, y como Secretario de Estado, al asumir el honroso cargo que me confirió el Presidente de la República para organizar, preparar, adiestrar, conducir y administrar a las Fuerzas Armadas de tierra y aire.

Como parte del ejercicio de liderazgo y pensamiento estratégico, esta invaluable oportunidad me permitirá compartir el proceso de toma de decisiones y reflexiones que dieron nacimiento al *proyecto de mayor trascendencia que ha tenido la Secretaría de la Defensa Nacional desde la década de 1940* y que representa la transformación y evolución de mayor envergadura de la época actual en la estructura del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

La Secretaría de la Defensa Nacional tiene 200 años de historia, durante este tiempo ha logrado consolidarse como un actor estratégico para coadyuvar en el logro de los proyectos nacionales, conscientes además de la importancia que reviste garantizar la seguridad y defensa, pero comprometidos en los temas de carácter social que impulsen el desarrollo nacional.

Las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal en

♦ Secretario de la Defensa Nacional de México. Licenciado en Administración Militar por la escuela Superior de Guerra y Maestro en

Administración Militar para la Seguridad y Defensa Nacionales por el Colegio de Defensa Nacional. Formó parte de la Clase 39 del Colegio Interamericano de Defensa.

México (Ministerios en otros países) y las Fuerzas Armadas de tierra y aire tienen una simbiosis histórica muy particular que determina su interacción para afrontar los diferentes retos, desafíos y amenazas en materia de Defensa, Seguridad y desarrollo nacional, procedimientos que pueden ser diferentes al funcionamiento tradicional para otros países en el marco del Sistema Interamericano de Defensa, pero que a través de la historia nacional la relación sociedad-gobierno-fuerzas armadas se ha afianzado y consolidado.

Con el propósito de contribuir a la mejora constante del Colegio Interamericano de Defensa, la Secretaría de la Defensa Nacional coadyuva con el liderazgo regional al mantener una presencia permanente en diferentes cargos dentro de la estructura de la Junta Interamericana de Defensa, lo que abona en el incremento de las capacidades del Sistema Interamericano de Defensa, fortaleciendo su tarea de contribuir en la neutralización o reducción de los efectos de los riesgos y amenazas.



El liderazgo del CID en reunión con el General Luis Sandoval, Secretario de la Defensa Nacional de México, 2021.

De forma análoga, México cuenta con un Colegio de Defensa Nacional que tiene como misión preparar personal militar y civil para desempeñarse eficientemente en la comprensión, análisis y solución de problemas de defensa y seguridad, siendo egresado también de esta

institución educativa, subrayo la importancia de esta oportunidad para aportar una perspectiva de liderazgo desde mi óptica y más aún en estos momentos donde las Fuerzas Armadas del continente americano enfrentan riesgos y amenazas comunes.

Interrelación Político-Militar de la Secretaría de la Defensa Nacional

Para dimensionar el alcance y relevancia de la actuación y funcionamiento de la Secretaría de la Defensa Nacional en el ámbito nacional, es preciso enfatizar su posición e interacción con los organismos político-administrativos en México, donde la Administración Pública Federal se encuentra constituida por diecinueve Secretarías de Estado reconocidas como unidades administrativas de alto rango y cuya función primordial, de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es apoyar al Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones político-administrativas.

La Secretaría de la Defensa Nacional como Secretaría de Estado es el ente encargado de organizar, administrar y preparar al Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, cuyas misiones generales son: Defender la integridad, la independencia y la soberanía de la nación; Garantizar la seguridad interior; Auxiliar a la población civil en caso de necesidades públicas; Realizar acciones cívicas y obras sociales que tiendan al progreso del país y en caso de desastre, prestar ayuda para el mantenimiento del orden, auxilio a las personas y sus bienes, así como reconstruir las zonas afectadas.

Es así que la Secretaría de la Defensa Nacional desarrolla sus funciones en dos vertientes: como órgano de la Administración Pública Federal y como Cuartel General Superior del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, esto origina que en la práctica el titular de la Secretaría de la Defensa Nacional desempeñe simultáneamente las funciones de

Secretario de Estado y Alto Mando del Ejército y Fuerza Aérea.

El cargo de Secretario de la Defensa Nacional permite ejercer el liderazgo al más alto nivel de la estructura nacional para el desarrollo de las actividades que desempeñan las mujeres y hombres que integran el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, como parte de la estrategia para reforzar los proyectos prioritarios del Gobierno de México, así como en el cumplimiento permanente de sus misiones tradicionales ante la presencia de escenarios que se tornan cada vez más dinámicos e inestables, resultado natural de la interconectividad que produce la interdependencia de personas, grupos, instituciones y sociedades nacionales e internacionales.

México tiene el apoyo incondicional de sus Fuerzas Armadas para consolidar los objetivos del Gobierno de la República en turno, elegido democráticamente por el pueblo de México, trazados en el caso del actual Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, coadyuvando a combatir la corrupción, fortalecer el estado de derecho, construir un país con bienestar y articular las políticas públicas que generen la estabilidad que permita impulsar el desarrollo nacional.

Reorganización de la Secretaría de la Defensa Nacional

Como consecuencia de la dinámica existente reflejada a través de la presencia de riesgos y amenazas que circundan la vida nacional y los efectos que produce la interconexión de un mundo globalizado, la Secretaría de la Defensa Nacional evoluciona y realiza cambios a su estructura orgánica y funcional, observando que es

indispensable contar con una estructura dinámica y flexible, capaz de adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno nacional e internacional, a fin de responder con eficiencia y eficacia a los retos, desafíos y amenazas, actuales y futuras.

Desde el comienzo de su vida institucional las Fuerzas Armadas de tierra y aire se han desarrollado a la par del país y de acuerdo a las necesidades históricas, ante esta situación y como resultado de una evaluación en la evolución de los cambios estructurales de la Secretaría de la Defensa Nacional, se identificó que desde 1942 se había mantenido estable y con cambios relativamente modestos; sin embargo, se fueron adquiriendo nuevas funciones conforme al adelanto del entorno nacional e internacional. Esta dinámica de cambio generó la necesidad de iniciar un proceso de transformación institucional orientado a optimizar su funcionamiento para responder a las demandas de la sociedad mexicana, así como estar a la par de las principales instituciones militares del mundo.

Ante este complejo escenario, se propuso al Presidente de la República iniciar un Proyecto de Reorganización, integral, innovador y de gran trascendencia para las Fuerzas Armadas de tierra y aire, con la visión de hacer más eficiente la operación y administración de la Secretaría de la Defensa Nacional, para consolidarla como un actor estratégico para la paz, seguridad y desarrollo nacional.

Esta perspectiva de modernización permitió sustentar dicho proyecto en un

instrumento de planeación nacional denominado Programa Sectorial de Defensa Nacional 2020-2024, en el que se establecieron fundamentalmente dos líneas de acción: 1). Desarrollar el proyecto para la creación de la Comandancia del Ejército y su Estado Mayor y 2). Adecuar la estructura orgánica de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Toda vez que ya se contaba con una Comandancia de la Fuerza Aérea en la estructura orgánica de la Secretaría de la Defensa Nacional, se analizó la necesidad de homologar la estructura funcional de las fuerzas de tierra y aire mediante la creación de la Comandancia del Ejército Mexicano, la cual pasó revista de entrada el 13 de agosto de 2021, con la finalidad primordial de desarrollar las capacidades de las Armas del Ejército, así como de la Policía Militar y de las Defensas Rurales, teniendo la responsabilidad directa de la generación de doctrina, adiestramiento, equipamiento y control administrativo de esa fuerza armada.



GEN Sandoval anuncia la creación de la Comandancia Del Ejército Mexicano, 2021.
Foto: Carlos Mejía, El Universal.

La creación de la Comandancia del Ejército Mexicano respondió también a la necesidad de incrementar y mejorar la interacción y entendimiento de esta fuerza, con las Fuerzas Armadas de otros países, debido a que, en general sus estructuras están basadas en Ministerios de Defensa y Estados Mayores Conjuntos, de esta manera otros Ejércitos podrán identificar y establecer lazos de coordinación con el Comandante de esta Fuerza Armada en forma directa, en tanto la figura del Alto Mando del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos asumiendo una preponderancia en el ámbito internacional, atenderá las responsabilidades de nivel Ministerial, facilitando con esto la delimitación de funciones y el establecimiento claro de los canales de comunicación para atender los temas de más alto nivel.

En relación con la fase de adecuación de la estructura orgánica, se determinó la necesidad que el Estado Mayor de la Defensa Nacional descentralizara funciones en la Subsecretaría y Oficialía Mayor de la Defensa Nacional, específicamente por lo que se refiere al ámbito de la Administración Pública Federal, con el objetivo de optimizar su funcionamiento y permitir encauzar mayores esfuerzos a los aspectos relativos a las Fuerzas Armadas. Estas acciones coadyuvan a fortalecer su tarea como órgano técnico operativo colaborador del Alto Mando y permitir a la vez que el Secretario de la Defensa Nacional en su calidad de Secretario de Estado asuma con mayor eficiencia y prontitud sus responsabilidades.

Con la creación de la Comandancia del Ejército Mexicano y la existencia de la Comandancia de la Fuerza Aérea Mexicana, el Proyecto de

Reorganización permitió que el Estado Mayor de la Defensa Nacional se pudiera constituir desde el 5 de septiembre de 2021, como Estado Mayor Conjunto del Cuartel General Superior del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. Este cambio demuestra una creciente evolución de su cultura organizacional, orientando y perfeccionando su estructura y funcionamiento al integrar de manera proporcional personal de ambas fuerzas armadas.

En su carácter de Estado Mayor Conjunto, se reforzarán sus capacidades al integrar la experiencia de las mujeres y hombres del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en los diversos niveles de su estructura orgánica y funcional, optimizando por ende el funcionamiento de las Comandancias del Ejército y de la Fuerza Aérea Mexicanos y potencializando sus capacidades para la concepción, preparación y conducción de los asuntos relacionados con la Defensa, Seguridad y contribución al desarrollo del país.

Este proceso de modernización y reestructuración permitirá contar con una Dependencia ágil y eficiente, con organismos fortalecidos capaces de desempeñar cada cual en sus respectivos ámbitos de competencia la totalidad de responsabilidades administrativas, operativas, técnicas y logísticas.

Cabe resaltar que para conservar una armonía en la arquitectura de este proyecto y tomando como base la imperiosa necesidad de la prontitud en la toma de decisiones para el oportuno y adecuado cumplimiento de las misiones de las fuerzas de tierra y aire, el Alto Mando conserva la capacidad de decisión e influencia directa en los

Sistemas del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, siendo estos: el operativo, logístico, administrativo, de inteligencia, educativo, de adiestramiento, de doctrina y de liderazgo.

Modernización del liderazgo en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

Un objetivo prioritario para el adecuado funcionamiento del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, es el de impulsar un auténtico liderazgo en todos los niveles jerárquicos, dando énfasis a la disciplina militar, privilegiando la moral del personal y el bienestar de sus familias.

A partir de un diagnóstico general se identificó que perfeccionar esta tarea estratégica era indispensable y prioritario para el adecuado desarrollo de la Secretaría de la Defensa Nacional, ya que las misiones constitucionales que desempeña el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, son de carácter multidisciplinario, por lo que desarrollar habilidades físicas, intelectuales y morales en los comandantes de todos niveles es un aspecto prioritario.

El diagnóstico inicial reflejó que en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos se requería crear un organismo que propusiera una nueva forma de ordenar las normas y doctrina existente en materia de Liderazgo Militar, sintetizando las experiencias y rediseñando la forma en que se capacita el recurso humano ante ambientes inciertos donde la toma de decisiones ágiles y oportunas es un factor crítico.

De manera análoga a la concepción metodológica que dio origen al Proyecto de Reorganización de la Secretaría de la Defensa Nacional, dando como resultado la creación de la

Comandancia del Ejército Mexicano, se realizaron diversos trabajos analíticos situacionales que dieron como resultado la necesidad de crear un Sistema de Liderazgo Militar, encontrando su fundamento jurídico como una acción puntal dentro del Programa Sectorial de Defensa Nacional 2020-2024.

El Sistema de Liderazgo Militar entró en funciones el 7 de abril de 2021, teniendo la responsabilidad de fortalecer el liderazgo entre los integrantes del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, con base al modelo de liderazgo mexicano, a través de la gestión de habilidades necesarias para la acción eficaz del mando y la correcta toma de decisiones.

La visión del Sistema de Liderazgo Militar es consolidarse como el organismo articulador en la formación, capacitación y perfeccionamiento de líderes de excelencia a nivel nacional e internacional, teniendo como misión formar, capacitar, y proveer líderes para el ejercicio eficaz del mando y toma de decisiones, en la concepción, preparación y conducción de operaciones y demás actividades castrenses, en los niveles táctico, operacional y estratégico.

El modelo de liderazgo militar está diseñado acorde a las necesidades de las Fuerzas Armadas Mexicanas, estableciendo de manera clara el conjunto de atributos y competencias que definen la personalidad del líder militar mexicano, apoyadas por un proceso permanente de actualización, retroalimentación y mejora continua que permita detectar áreas de oportunidad que ofrezcan opciones para evolucionar al ritmo acelerado de los cambios de los entornos nacional e internacional.

“Los atributos del modelo de liderazgo militar mexicano son el carácter, la presencia y el intelecto.”

Este modelo está centrado en la persona, buscando que la o el líder militar sea capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas y desempeñar distintos roles. En el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos se utiliza la educación por competencias, donde los aprendizajes que el personal militar desarrolla progresivamente para resolver diferentes problemas son: el Ser, el Convivir, el Conocer y el Hacer.

El Ser se fortalece y se hace propio a lo largo de la carrera militar, desarrollándose a través de la experiencia, la educación y la capacitación formal e informal; el Convivir tiene como objetivo fomentar y desarrollar el trabajo en equipo en los diferentes niveles de la estructura militar; el Conocer consiste en promover la capacidad para adquirir los conocimientos en que sustentarán su desempeño profesional, desarrollándose primordialmente mediante la educación formal; el Hacer resulta del adiestramiento práctico, realista y evaluable en todas sus fases y niveles de destreza, desarrolla aptitudes físicas y mentales que le permitirán poner en práctica lo aprendido durante el adiestramiento.

Los aprendizajes del modelo de liderazgo están intrínsecamente ligados a la Educación y el Adiestramiento Militar; la Educación Militar permite formar personal militar profesional y competitivo, capaz de resolver

problemas mediante el ejercicio de un liderazgo profesional, para insertarse de manera responsable en un entorno social cambiante; el Adiestramiento Militar busca fortalecer en las y los comandantes, los atributos y competencias como líder en todos los niveles de las armas, ramas y servicios, mediante la práctica intensa del ejercicio del mando en situaciones tácticas, logísticas y administrativas.

Los atributos del modelo de liderazgo militar mexicano son el carácter, la presencia y el intelecto; el carácter es la evidencia del buen actuar militar, la presencia se refiere a la forma en cómo se percibe a la o el líder militar y el intelecto es la suma de sus capacidades cognitivas que le permiten articular diversos conocimientos, adquiridos mediante el estudio y la experiencia en la solución de problemas diversos.

Las competencias que considera el modelo de liderazgo mexicano son institucionales, conceptuales, interpersonales y operativas; las institucionales fomentan el sentido de pertenencia y promueven la visión sistémica de la organización, las conceptuales son necesarias para evaluar los problemas en un ambiente determinado y tomar una decisión adecuada, las interpersonales son requeridas para trabajar en equipo y motivar a las demás personas y finalmente las operativas se refieren a las actividades especializadas de la profesión militar.

Un elemento fundamental para la implementación y desarrollo del sistema de liderazgo militar mexicano es el Centro de Liderazgo Militar, el cual pasó su revista de entrada el 1 de agosto de 2021, creado con el objetivo de constituirse como el ente coordinador y

de ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos del sistema.

El Sistema de Liderazgo Militar fortalece el liderazgo del personal del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos con base al modelo de liderazgo militar mexicano, a través de la gestión de las habilidades necesarias para la acción eficaz del mando y la correcta toma de decisiones, para lo cual se encuentra dotado de los recursos humanos, materiales e infraestructura tecnológica necesaria para cumplir su cometido.

Entre los recursos de infraestructura tecnológica de los que fue dotado el Centro de Liderazgo Militar, destaca un sistema de simulación virtual destinado a proveer al personal evaluado, situaciones objetivas en un ambiente de realidad virtual, donde se le induce a estimular los sentidos del oído, vista y tacto, para el desempeño intuitivo de

sus reacciones ante eventos inesperados, donde se demuestra el liderazgo militar en el mando de tropas, mediante la toma de decisiones ágiles y razonadas.

La Secretaría de la Defensa Nacional también aporta al Liderazgo Regional a través de su presencia en la Junta Interamericana de Defensa (JID), donde Generales del Ejército Mexicano han ocupado los cargos de Presidente y Vicepresidente del Consejo de Delegados y actualmente la Dirección General de la Secretaría. Estas acciones además de abonar al desarrollo del Sistema Interamericano de Defensa, contribuyen a su vez a dar cumplimiento a la estrategia para fortalecer la cooperación y proyección del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, a fin de incrementar sus capacidades institucionales.



GB Jorge Ramirez Zuñiga, Jefe de Estudios del CID y GB Porfirio Fuentes Vélez, Director General de la Secretaría de la Junta Interamericana de Defensa, ambos del Ejército Mexicano. En la foto también figura el VALM Alexandre R. De Faria, Presidente del Consejo de Delegados y GB Huáscal D. González Payano, Vicepresidente. Visita del CID a la JID, Clase 61, 2021

Cobra significativa relevancia apoyar con el liderazgo mexicano en el Colegio Interamericano de Defensa, con un Jefe de Estudios, lo cual contribuye de manera preponderante a la mejora constante de ese plantel educativo para el desarrollo e implementación de una Maestría en Defensa y Seguridad Hemisférica.

La contribución de la Secretaría de la Defensa Nacional, significa un pilar para mantener una eficiente administración en la formación de líderes estratégicos en el Hemisferio, preservando el prestigio del Colegio Interamericano de Defensa como una de las mejores Universidades, consolidando de esta forma la presencia del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en el escenario regional.

Contribución a los proyectos estratégicos nacionales

La visión del Gobierno de México ha otorgado un marcado énfasis en generar condiciones de seguridad y bienestar para todos sus habitantes y los ha materializado a través de diversas políticas públicas de carácter nacional, con el fin de generar mejores condiciones de vida para lograr un desarrollo sostenido.

El Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos son depositarios de la confianza de la sociedad mexicana y reiteran su compromiso con ella, asumiendo con entusiasmo la responsabilidad de continuar trabajando para preservar el legado histórico forjado por nuestros predecesores.

La Secretaría de la Defensa Nacional refrenda su compromiso para coadyuvar al logro de los intereses y objetivos nacionales, mediante la materialización de las políticas y

estrategias gubernamentales, contribuyendo directamente al desarrollo nacional y al abatimiento de la desigualdad social, incidiendo simultáneamente en la disminución de los niveles de inseguridad y violencia.

Ejemplo de esta labor, es la participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de obras prioritarias del Gobierno de México, tales como: el Aeropuerto Internacional “Felipe Ángeles”, magna construcción que complementará la capacidad aeroportuaria de la capital del país; el Tren “Maya”, detonante turístico y económico en el sureste de México; las sucursales del Banco del Bienestar, destinadas a acercar los recursos de los diversos programas sociales del Gobierno hasta los rincones más alejados del país.

En el ámbito de la Seguridad Nacional se realizan acciones para preservar la democracia, fundada en lo económico, cultural, social y político de México, mediante la implementación de la Estrategia para el fortalecimiento de aduanas, protección y vigilancia del espacio aéreo nacional, combate al robo de hidrocarburos, ciberdefensa y ciberseguridad, con el fin de mantener la integridad y soberanía nacional, garantizando el respeto y protección a los derechos humanos.

También se participa activamente en la consolidación de la Guardia Nacional, siendo éste un cuerpo policial de la federación que tiene como misión realizar en cooperación con los Estados y Municipios, funciones de seguridad pública a través de la prevención de los delitos, combate a la criminalidad y el apoyo a la población; para salvaguardar la vida, integridad, seguridad, bienes y derechos de las personas, al igual que los bienes y recursos de la nación, a fin

de contribuir a la generación y preservación de las libertades, en el orden público y la paz social.

No menos importante es participar en tareas que incrementen la responsabilidad social, por lo que también se tiene una participación activa en las políticas y programas en materia económica, con incidencia en los campos ecológico y social, coadyuvando en la recuperación y preservación de bosques y selvas del país; también se brinda capacitación para el trabajo a jóvenes que aspiran a incorporarse al mundo laboral sin experiencia previa, facilitándoles dicha tarea al instruirlos en diversos oficios de carácter general.

La clave del éxito en el desempeño de las misiones para coadyuvar con el Gobierno Federal ha sido contar con atributos tales como la mística de servicio, el adiestramiento constante y disciplinado, el conocimiento de las capacidades propias y saber cuál es la forma en que interactúan armónicamente los componentes de tierra y aire; pero principalmente, la confianza y comunicación entre todos los escalones de mando, que en suma, generan una capacidad de respuesta eficiente y oportuna para afrontar los desafíos y retos que se presentan en toda sociedad.

El año 2020, dejó aprendizajes significativos y la experiencia de implementar cambios en las prioridades estratégicas, geopolíticas, sociales y económicas que nos impusieron los fenómenos naturales, sociales, migratorios, climáticos e incluso biológicos; esto generó un impulso para que la Secretaría de la Defensa Nacional reafirme el concepto multidimensional de la seguridad, adaptando la forma de responder a los

retos, desafíos y amenazas que en materia de salud se presentaron derivado de la pandemia surgida por el COVID-19.

La trascendencia y gravedad de afectaciones que esta pandemia ha representado para la humanidad, propició el diseño de una planeación creativa que, con la asesoría de médicos militares especialistas en diversas ramas de la salud dio origen a una nueva forma de operar del Servicio de Sanidad Militar para proveer una atención hospitalaria de calidad y calidez, brindando un trato digno a las personas afectadas, facilitando el enlace con sus familias.

Para una atención inmediata y eficiente de la pandemia, la Secretaría de la Defensa Nacional ha desplegado en diversas partes del territorio nacional a más de 21,000 elementos militares, empleando alrededor de 2,200 vehículos, asimismo se capacitó aproximadamente a 20,000 especialistas, auxiliares de la salud y personal operativo en la adecuada atención a pacientes con COVID-19.

Con el objeto de coadyuvar en la eficaz administración y coordinación del esfuerzo nacional se estableció el Centro Nacional de Contingencias, un Centro Coordinador COVID-19 en el Estado Mayor de la Defensa Nacional, 316 Centros Coordinadores SEDENA COVID-19 y un Centro Regulador de Urgencias Médicas, de igual forma se reconvirtieron 120 instalaciones sanitarias, con camas para hospitalización y atención de Terapia Intensiva.

En cuanto al Programa Nacional de Vacunación, la Secretaría de la Defensa Nacional contribuye activamente en la logística de distribución, administración y aplicación de vacunas, lo cual permitió

que en menos de un año se vacunaran aproximadamente a 103 millones de personas.¹

Aunado a las acciones anteriores, se determinó previo a una evaluación de las capacidades propias, que la industria militar proporcionara apoyo para producir uniformes quirúrgicos y material hospitalario en beneficio del personal de sanidad ubicado en la primera línea de atención a pacientes infectados, complementado con actividades de la Fuerza Aérea Mexicana mediante el establecimiento de puentes aéreos que permitieron reducir el tiempo de entrega de insumos médicos en centros hospitalarios localizados a lo largo y ancho de la República Mexicana.

“Uno de los principales desafíos se encuentra en la certeza de que las fuerzas militares se encuentren preparadas permanentemente para responder a los diferentes escenarios.”

La atención de los desafíos a nivel estratégico.

Las políticas públicas implementadas por el Gobierno de México que requieren la participación de las Fuerzas Armadas, implican acciones coordinadas con otras Dependencias de

la Administración Pública Federal y una forma efectiva de participar y lograr las metas fijadas en los proyectos estratégicos es asumir un pensamiento flexible para solucionar problemas complejos.

Las Fuerzas Armadas no se encuentran ajenas a las dinámicas de cambio, su intervención para coadyuvar en la solución de los problemas que enfrenta el país ante diversos escenarios amerita el empleo de diversos métodos, recursos y tiempo para solucionarlos, esta dinámica exige tener una sólida formación de valores militares que permita afrontar los retos, desafíos y amenazas existentes, por lo que se asigna un marcado énfasis en el recurso humano, como factor y actor central en la solución de problemas complejos.

Uno de los principales desafíos se encuentra en la certeza de que las fuerzas militares se encuentren preparadas permanentemente para responder a los diferentes escenarios, con plena conciencia de que las necesidades sociales pueden generar entornos difíciles e inestables, pero con la conciencia que una intervención oportuna puede brindar protección, seguridad y reafirmar el compromiso que tienen las fuerzas armadas.

A nivel nacional, la Secretaría de la Defensa Nacional colabora estrechamente con otras Dependencias del Poder Ejecutivo Federal, con Gobernadores y Presidentes Municipales, y con diversos representantes de sectores de la vida pública para atender con prontitud cualquier eventualidad que surja en alguna parte del territorio nacional.

¹ Secretaría de la Defensa Nacional, "El Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos distribuyeron

2'397,760 vacunas contra COVID-19," *Comunicados de Prensa*, Gobierno de México, 15 de febrero de 2022.

Esta coordinación al más alto nivel permite a las Fuerzas Armadas cumplir eficientemente sus misiones contenidas en su Ley Orgánica, permitiéndoles actuar con prontitud, logrando que las órdenes e instrucciones se transmitan en tiempo y forma a todos los escalones de mando, logrando que los líderes tengan el tiempo necesario para desarrollar las acciones que a cada uno corresponda, ya sea desde el ámbito administrativo, operativo o técnico.

Prospectiva y planeación estratégica en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

El liderazgo en todos los niveles de mando y con mayor énfasis en los escalones superiores es fundamental para anticiparse y tener una perspectiva lo más clara posible respecto a qué necesidades humanas y materiales se deben reforzar para tener una estructura que sea funcional, de manera tal que no se vean rebasadas sus capacidades ante los posibles desafíos y amenazas.

Es por ello que la Secretaría de la Defensa Nacional tiene una prospectiva clara de lo que necesita de sus Fuerzas Armadas, tanto en el ámbito de las capacidades relacionadas con las funciones tradicionales de una institución armada, como de los recursos humanos que la integran, así como de todos aquellos aspectos que tienen relación con incrementar las capacidades para desempeñar funciones no tradicionales a una fuerza militar.

Los cambios históricos que se están realizando, como la creación de la Comandancia del Ejército Mexicano; la conformación del Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional y la

consecuente descentralización de funciones en aspectos relativos a la Administración Pública Federal; y la creación del Sistema de Liderazgo Militar y su Centro de Liderazgo Militar, son resultado de decisiones estratégicas que permitirán a las Fuerzas Armadas de tierra y Aire desarrollar al máximo sus capacidades y avanzar a un ritmo acelerado en la consolidación de su esencia como fuerza armada, pero también como un ente proactivo en los proyectos prioritarios para el desarrollo nacional.

“Un Comandante de nivel estratégico obtendrá la mayoría de las veces los resultados deseados si logra maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos.”

El proceso de planeación es una de las actividades primordiales que por naturaleza realizan las Fuerzas Armadas y en la que se conjuga la ciencia, el arte militar y la administración; la planeación estratégica ayuda a encontrar soluciones a problemas complejos e inciertos, por lo que es de suma importancia que durante su desarrollo, se considere la mayor información disponible que coadyuve en la generación de escenarios para el logro de un objetivo determinado y para ello es fundamental contar con información actualizada del entorno nacional e internacional.

Un Comandante de nivel estratégico obtendrá la mayoría de las veces los

resultados deseados si logra maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos, no existe una sola estrategia infalible, por lo que debe tomarse en cuenta que en cada una de las decisiones y acciones que se emprendan, estarán latentes los riesgos, pero también las oportunidades, para lo cual es indispensable el uso de herramientas y esquemas analíticos que permitan alcanzar los resultados deseados.

En este sentido, cobra especial relevancia la reciente organización del Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional, ya que, como órgano técnico operativo, colaborador inmediato del Alto Mando, lo auxilia en la Planeación y coordinación de los asuntos relacionados con la Defensa Nacional y con la organización, adiestramiento,

operación y desarrollo de las Fuerzas Armadas de tierra y aire y transforma las decisiones en directivas, instrucciones y órdenes, verificando su cumplimiento.

La planeación estratégica exige amplios conocimientos de la situación, del entorno local, regional o mundial y de la realidad económica, política, social y militar, donde lo más importante es hacer valer la utilidad de lo planeado, ya que una de las funciones más complejas de un líder es tomar una decisión acertada, oportuna y que ofrezca a los líderes subordinados una idea precisa de lo que se desea alcanzar, con el fin de permitirles ejercer su propio liderazgo e iniciativa en el cumplimiento de las misiones que se les asignen.



Presidente Lopez Obrador reconoce a los militares por el plan DN-III E para el control del COVID-19. Presidente de México, 2020.

Conclusiones

Desde su fundación, las Fuerzas Armadas Mexicanas han guardado una

relación *sui generis* con el sector político del país y con la sociedad mexicana. Esta intrínseca relación ha permitido que a través de los años se

consolide como una de las instituciones del Estado Mexicano que genera mayor confianza en la ciudadanía.

La comunicación permanente y coordinación institucional con los diferentes niveles de gobierno Federal, Estatal y Municipal, permite contar con una invaluable fuente de información a nivel nacional, esto ofrece la oportunidad de tener un panorama general de lo que sucede en cualquier parte del país, situación que incide positivamente en el proceso de planeación estratégica, facilitando a su vez el proceso de concepción, preparación y conducción de las actividades de las fuerzas armadas de tierra y aire.

Esta particular interrelación política militar fue entre otros aspectos uno de los puntos de análisis que dieron origen a la propuesta para desarrollar el Proyecto de Reorganización de la Secretaría de la Defensa Nacional, en síntesis, esta reforma estructural histórica sentará las bases para que el Ejército y Fuerza Aérea desarrollen su máximo potencial como fuerzas armadas.

El inédito suceso en la historia de México de la creación de la Comandancia del Ejército Mexicano, de manera análoga a como existía la Comandancia de la Fuerza Aérea Mexicana, tendrá un impacto de carácter estratégico para el desarrollo de la Fuerza, acrecentando las capacidades militares nacionales para garantizar el cumplimiento de sus misiones de orden constitucional referentes a Defender la integridad, la independencia y la soberanía de la nación, así como garantizar la Seguridad Interior, lo que permitirá reforzar su esencia como fuerza armada permanente para la Defensa del País.

Asimismo, ésta Comandancia del Ejército tendrá la elevada responsabilidad de participar en diversos foros regionales a nivel Ejército, lo que permitirá establecer lazos de amistad con diferentes Ejércitos del mundo y compartir experiencias.

Como parte de las responsabilidades que tiene el Secretario de la Defensa Nacional en la Administración Pública Federal, el proceso de clarificar, definir y establecer con precisión las funciones que debe asumir el Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional beneficiará en dos vertientes:

- Por una parte, se evitará duplicar esfuerzos y se garantizará que los auxiliares inmediatos del Secretario de la Defensa Nacional orienten con mayor precisión y oportunidad su tarea.
- Adicionalmente, el Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional podrá enfocarse con un ímpetu renovado en su tarea de órgano técnico operativo colaborador inmediato del Alto Mando, articulando armónicamente a las Comandancias del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, al asumir su función de Estado Mayor Conjunto.

Como parte de esta evolución institucional, no era posible dejar a un lado al elemento más importante de toda estructura, por tal razón las mujeres y hombres que integran las Fuerzas Armadas de tierra y aire tiene un papel preponderante en esta modernización, es por ello que a través del Sistema de Liderazgo Militar se

logró rediseñar los atributos y competencias que definen al líder militar mexicano.

Un adecuado ejercicio del mando y la toma de decisiones ágil, acorde con la visión del Comandante en todos los niveles de mando, son aspectos centrales para el Sistema de Liderazgo, esto contribuye a una mejora en el cumplimiento de las misiones que tiene encomendada la Secretaría de la Defensa Nacional, ya que ante los escenarios complejos e inciertos es preciso desarrollar todas las habilidades que estimulen las capacidades de los líderes militares para desempeñarse eficientemente en los niveles táctico, operacional y estratégico.

Todos los cambios que se gestan en la Secretaría de la Defensa Nacional están orientados a que las Fuerzas Armadas de tierra y aire se consoliden como pilares del Gobierno Federal para lograr el cumplimiento de los proyectos prioritarios que se traducen en un beneficio directo a la sociedad mexicana y por ende contribuyen directamente al desarrollo nacional.

Como responsable de la organización, administración y desarrollo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, la experiencia de ser parte de esta transformación histórica me permitió vivir cada una de las fases del proyecto de reorganización, por lo que aplicar el pensamiento estratégico fue vital para adaptar las necesidades de las Fuerzas Armadas de tierra y aire a la dinámica cambiante nacional e internacional, siempre con la visión de contribuir con la Defensa, Seguridad y el desarrollo nacional.

Para cumplir con sus responsabilidades, la Secretaría de la Defensa Nacional hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y

materiales que la nación pone a su disposición, adaptando su organización a las nuevas realidades de México y el mundo, pero también en los retos y desafíos que se presentan. Esto queda de manifiesto con su reciente Reorganización.

Las instituciones son creadas para cumplir los fines del Estado y para dar certeza al Gobierno y a los ciudadanos, las instituciones con su actuar se hacen acreedoras a la confianza del pueblo y con arduo trabajo van forjando su propio prestigio; a las instituciones no las hacen su simple creación o el nombre con el que se les designa, las hacen las personas que las integran, y la Secretaría de la Defensa Nacional tiene en sus filas a mexicanos de excelencia que dan su mejor esfuerzo por engrandecer a la patria como lo hacen millones de ciudadanos más que desde sus ámbitos de acción y con trabajo honesto también sirven a México. Así como nació nuestra institución, para dar viabilidad a la nación mexicana, así cumple ahora con sus responsabilidades en el mismo sentido.

A través de sus 200 años de historia, la Secretaría de la Defensa Nacional ha sabido responder a las exigencias del país manteniendo firmes sus valores institucionales que guían el actuar de cada hombre y mujer en uniforme militar. Como soldados de tierra y aire estamos conscientes de la importancia que revisten las misiones de Seguridad Exterior e Interior de la nación, pero también sabemos que nuestra institución tiene un profundo sentido social y contribuimos con proyectos prioritarios del Gobierno de la República para el progreso de México y el bienestar de su pueblo.

Bibliografía

Gobierno de México. “Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.” Ciudad de México: Gobierno de México, 2019.

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10042_0.pdf

Secretaría de la Defensa Nacional.

“Programa Sectorial de Defensa Nacional 2020-2024.” *Diario Oficial*, 25 de junio de 2020.

http://dof.gob.mx/2020/SEDENA/Programa_Sectorial_Defensa_Nacional_2020_2024.pdf

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“La integridad se convierte en un aspecto esencial para el desarrollo profesional, que permite a la persona demostrar credibilidad, inspirar a otras personas y generar confianza para la obtención de los objetivos trazados. Asimismo, es el factor que amalgama todas las cualidades y competencias que el líder estratégico necesita para enfrentar situaciones variadas, complejas y cambiantes en escenarios actuales y los que vendrán en el futuro. Los egresados del Colegio Interamericano de Defensa, somos testigos privilegiados de la gran importancia de los conocimientos y valores inculcados en el Colegio en la formación de funcionarios militares y civiles que contribuyen en el desarrollo de sus países y la seguridad hemisférica.”

MG Hugo Quijano Gomero
Fuerza Aérea, Perú
Class 54

"La búsqueda constante del conocimiento y la experiencia en los diferentes ambientes del desempeño, generan la aptitud y actitud proactiva necesaria en un líder."

GEN (r) Erick Bayardo López
Domínguez
Ejército, Guatemala
Class 53

“El Liderazgo estratégico tiene varios factores claves los cuales aplicados en conjunto y de forma coordinada obtienen los propósitos establecidos. En esta oportunidad resalto dos de ellos, la motivación y la visión; estos dos son los pilares que logran generar el poder de convencimiento que impacta a todos los integrantes de la organización. Gracias a ellos se llega al corazón del individuo y se aúnan esfuerzos para el cumplimiento de la misión; una vez con este logro, se alcanza la alineación estratégica institucional en todos los niveles para con ello impactar positivamente en los objetivos estratégicos.

Es en esta instancia, donde se alcanza una carrera profesional exitosa, Llegando a la cúspide de la pirámide y desde esta posición mantener la sinergia organizacional.”

GEN Eduardo E. Zapateiro Altamiranda
Comandante del Ejército, Colombia
Class 50.

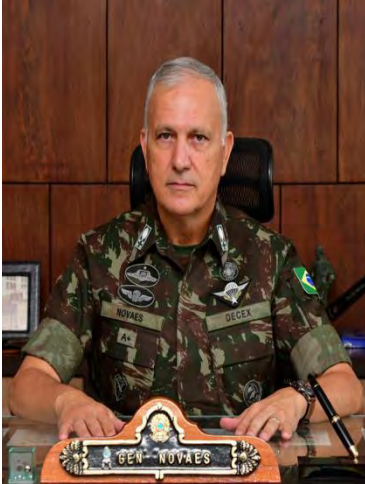
INTER-AMERICAN
DEFENSE COLLEGE



Class 5



Class 53



O Colégio Interamericano de Defesa e a Formação do Líder Estratégico

General de Exército André Luis Novaes Miranda♦

1. Introdução

O funcionamento de qualquer organização necessita da liderança para a orientação de suas ações ao cumprimento de sua missão. Homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, atitudes e cognição, são a energia motriz que conduz uma organização à materialização de seus objetivos.¹

O exercício da liderança deve ocorrer em seus diversos níveis, dos mais elementares aos mais altos, acompanhando a hierarquia organizacional. Nas Forças Armadas, essa realidade fica claramente caracterizada de forma piramidal na qual os níveis organizacionais mais altos são ocupados por um número

cada vez menor de pessoas. Nestes níveis, é a Liderança Estratégica que faculta à autoridade militar organizar, preparar e empregar adequadamente a expressão militar do Poder Nacional.²

No hemisfério, o Colégio Interamericano de Defesa (CID) exerce um papel proeminente, desde 1962, no fomento da Liderança Estratégica. Prepara militares, policiais e funcionários civis, todos de alto nível, das nações da Organização dos Estados Americanos, para assumir posições estratégicas em seus respectivos países.³

Este artigo tem por finalidade proporcionar uma reflexão acerca da importância do CID para conformação da liderança estratégica hemisférica a partir da perspectiva deste oficial, egresso da Classe 49 e, em seguida, Chefe da Divisão Acadêmica da instituição, que ora integra o Alto Comando do Exército Brasileiro.

♦ O General de Exército egresso da Academia Militar das Agulhas Negras (Turma de 1983), é atualmente o chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército, integrando também o Alto Comando da Instituição. O Gen NOVAES é membro do Alumni CID (Classe 49) tendo sido também o Chefe da sua Divisão Acadêmica (2010-2011).

¹ “C 20-10: Liderança Militar” Quartel General do Exército, Estado-Maior do Exército, Brasília, DF 2. ed., 2011, 1-2.

² *Manual Básico Elementos Fundamentais I*, Capítulo II, Seção 2, (Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra do Brasil, 2009) 40.

³ Colégio Interamericano de Defesa, “Missão e Visão,” acessado em 10 de dezembro de 2021. <https://iadc.edu/pb/mission-and-vision-statement/>



GE Novaes é graduado da 49ª turma do Colégio Interamericano de Defesa

2. Corpo Principal

A ação de liderar pode ser entendida no senso comum como a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança é “a atividade de influenciar pessoas através do fornecimento de propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização”.⁴

A liderança pode ser exercida diretamente sobre o liderado ou pode ocorrer de forma indireta. Essa última caracteriza-se quando o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.⁵ Nas organizações militares, em função da estrutura hierárquica, na medida em que um indivíduo alcança postos mais altos, aumenta a proporção de liderança

que ele exerce de forma indireta.

Nesse contexto, quando se observa o fenômeno da liderança militar, depreende-se que ela é exercida em três níveis, assim definidos: o tático, o operacional e o estratégico, acompanhando os respectivos níveis da guerra. Essa conceituação também se relaciona com a progressão hierárquica que, objetivamente, se traduz pelo comando de estruturas cada vez maiores e mais complexas na organização.

O nível tático é exercido desde as pequenas frações até a Divisão de Exército. Nos níveis mais elementares, a liderança é predominantemente exercida de forma direta, passando a ser mais indireta à medida que sobe o escalão. Os líderes táticos constroem equipes coesas, delegam poder aos subordinados, planejam e executam ações que materializam o cumprimento da missão operacional e a

⁴ “ADP 6-0, Mission Command,” Command and Control of Army Forces, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 31 July 2019, 2-10.

⁵ “C 20-10: Liderança Militar” Quartel General do Exército, Estado-Maior do Exército, Brasília, DF 2. Ed., 2011, 2-9.

implementação de políticas. O contato pessoal cerrado neste nível influencia diretamente o comportamento humano, os valores e a ética.

Os líderes táticos devem desenvolver e refinar suas técnicas analíticas e intuitivas de tomada de decisão, comunicação e habilidades interpessoais. O alcance temporal de seus planejamentos e metas varia, normalmente, de horas, nos pequenos escalões (grupo até subunidade), até um ano, nas brigadas e divisões.

A liderança militar no nível operacional é identificada em estruturas mais complexas, normalmente os comandos conjuntos operacionais ou aqueles com vocação para tal, como os Comandos Militares de Área. No Exército Brasileiro também se exerce esse nível de liderança nos Órgãos de Direção Setorial (ODS).⁶ O foco da liderança no nível operacional migra do indivíduo para a organização. Os líderes operacionais evidenciam-se organizacionais em sua essência. De forma mais indireta, conduzem operações militares, definem recursos para as organizações e programas, gerenciam múltiplas prioridades, estabelecem uma visão de médio e longo prazo e delegam responsabilidades para o cumprimento da missão. É um contexto mais complexo, com mais indivíduos, maior

incerteza e, eventualmente, um maior número de consequências indesejadas. A velocidade da tomada da decisão pode variar de horas e dias a semanas e meses.



Centro de Adestramento-Sul recebe a visita do General de Divisão André Luis Novaes Miranda, Subcomandante de Operações Terrestres, 2020

O líder operacional militar exerce sua influência mais por meio da formulação de diretrizes e da integração de funções e de sistemas, inclusive os operacionais no combate, do que por meio do contato pessoal, que também vai ocorrer com o estado-maior e comandantes subordinados, e em visitas e inspeções à tropa. Eles são competentes ainda na sincronização de sistemas e estruturas, eficazes no planejamento, programação e execução

⁶ Nota do autor: no Exército Brasileiro, os Órgãos de Direção Setorial (ODS) são responsáveis por planejar, dirigir, executar e controlar as atividades pertinentes às respectivas áreas funcionais. Os ODS são: o Departamento Geral do Pessoal (DGP), o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), o Departamento de

Engenharia e Construção (DEC), o Comando Logístico (CoLog), a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e o Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT). (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Exército, "EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro" Brasília, DF, janeiro de 2014, 6-4)

orçamentária, gerando, dessa forma, poder de combate. Além disso, esses líderes compreendem perfeitamente as operações militares de amplo espectro e, nesse contexto, tomam suas decisões. Seus planos e metas visam um horizonte temporal que se estende, em média, de um a cinco anos.

No nível estratégico, encontram-se o Comandante do Exército, o Chefe do Estado-Maior do Exército, o Comandante de Operações Terrestres e, quando integrados aos diversos conselhos consultivos e decisórios, os Chefes dos Órgãos de Direção Setorial e os demais integrantes do Alto Comando do Exército.⁷⁸⁹ Suas decisões costumam ser de longo prazo e muito abrangentes, incluindo a definição da visão de futuro da instituição, a cultura militar, o preparo da Força Terrestre, programas estratégicos, destinações orçamentárias, reestruturação organizacional e diretrizes gerais,

incluindo as operacionais. Nesse nível, o líder exerce influência na sua e em outras organizações, congêneres ou não, e no próprio estado nacional.

Percebe-se que, nas últimas décadas, num mundo cada vez mais globalizado, instantaneamente informado e em constante vigilância ante à assimetria das ameaças, há um recobrimento entre esses três níveis de liderança e os atuadores do campo de batalha foram instados a evidenciar-se pensadores no amplo espectro dos respectivos modelos de segurança nacional. Por exemplo, um comandante de batalhão, em seu planejamento organizacional, incorpora elementos da liderança estratégica e operacional, além de que, em operações, muitas de suas decisões táticas terão impactos naqueles níveis, exigindo as considerações necessárias na fase do planejamento.¹⁰ O mesmo ocorre nas decisões dos líderes estratégicos, que

⁷ Nota do autor: o Órgão de Direção Geral do Exército Brasileiro (EB) é o Estado-Maior do Exército (EME). Compete ao EME elaborar a Política Militar Terrestre (PMT), o planejamento estratégico e a emissão de diretrizes estratégicas que orientem o preparo e o emprego da Força Terrestre (F Ter), visando ao cumprimento da destinação constitucional do EB. (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Exército, “EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro,” Brasília, DF, janeiro de 2014, 6-1)

⁸ Nota do autor: ao Alto Comando do Exército (ACE) compete: a) analisar e deliberar, principalmente, sobre: 1) os assuntos relativos à PMT e às estratégias para sua consecução; e 2) as matérias de relevância dependentes de decisão do Cmt Ex, em particular os referentes ao preparo e ao emprego da F Ter e ao Plano Diretor do Exército (PDE). Cabe também ao ACE selecionar os candidatos ao ingresso e à promoção nos quadros de oficiais-generais. O ACE é integrado por todos os Generais-de-Exército que estejam no serviço ativo. (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Exército, “EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro,” Brasília, DF, janeiro de 2014, 6-2)

⁹ Nota do autor: os Órgãos de Assessoramento Superior (OAS) do Comando do Exército Brasileiro são: o Alto Comando do Exército (ACE), Conselho Superior de Economia, Finanças (ConSEF) e o Conselho Superior de Tecnologia da Informação (ConTIE) e Conselho Superior de Racionalização e Transformação (ConSuRT). (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Exército, “EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro,” Brasília, DF, janeiro de 2014, 6-2 e 6-3)

¹⁰ Nota do autor: para o entendimento da liderança **OPERACIONAL**, deve-se observar que, de acordo com a Doutrina de Defesa Nacional do Brasil, o planejamento, a tomada da decisão e a execução do funcionamento e do emprego das Forças Armadas contempla os níveis político (o que fazer), estratégico (como fazer), operacional (a ação conjunta) e tático (a ação singular). No nível operacional, os principais conceitos estratégicos, objetivos e estado final desejado servem de base para o estabelecimento dos objetivos operacionais e das missões a serem atribuídas às Forças

devem avaliar os impactos, com efetividade, em todos os escalões enquadrados.

Esse achatamento de níveis deu-se, em grande parte, devido ao ambiente de emprego contemporâneo apelidado de VICA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), ou mesmo BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível).^{11 12} Nesse contexto, a liderança estratégica é vital para formular e tomar a decisão com base em uma abordagem multidimensional na velocidade do ambiente. Nele, as organizações e seus processos devem levar em conta essa extraordinária interconexão e ter agilidade e as capacidades para responder de forma adequada e eficaz.

“A liderança estratégica (...) requer uma análise em nível superior de pensamento crítico, criatividade, agilidade mental, intuição, visão e

Componentes, observando a coerência com o nível estratégico. (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Conjunto das Forças Armadas, “MD 30-M-01 Doutrina de Operações Conjuntas” Brasília, DF, setembro de 2020, 22-23). Quanto ao exercício da liderança **ORGANIZACIONAL**, deve-se ter em conta que as Forças Armadas Brasileiras se encontram estruturadas em Organizações Militares (OM). Em sua grande maioria, além do emprego operativo, demandam que seus comandantes também devem atender às servidões administrativas, incluindo-se aí a gestão e execução de recursos financeiros. Objetivando a excelência gerencial e o constante aprimoramento das OM, é necessário que seus comandantes, aqueles que estão exercendo a liderança, elaborem um meticuloso Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Dessa forma será possível direcionar os esforços da OM para atingir os objetivos tidos

comunicação.”

Além disso, o nível estratégico vê agora a sua complexidade exponencialmente aumentada na medida em que os líderes precisam interagir com organizações diferentes, muitas das quais têm missões muito diversas e pessoal com diferentes níveis de experiência, maturidade e comprometimento. O líder estratégico deve trabalhar dentro de uma ampla “empresa multicultural” integrada por organizações que operam com diferentes processos de tomada de decisão, valores, *ethos* e expectativas. Este nível de liderança torna-se ainda mais desafiador quando estados e organizações internacionais, aliadas e parceiras, são consideradas na equação.

Em essência, a diferença entre liderança estratégica e as dos níveis inferiores (tática e operacional) é que as responsabilidades do líder estratégico são muito mais amplas em escopo, tanto no tempo quanto no espaço.

como fundamentais para o seu desenvolvimento. O PEO busca atingir a posição pretendida no futuro por meio de objetivos estratégicos traçados com base em um consistente diagnóstico e, a partir deste, a concepção de ações referenciadas em metas estabelecidas para o devido acompanhamento de sua evolução. Seus objetivos devem estar alinhados com as diretrizes e objetivos dos escalões enquadrantes e, também, da Administração Pública do país. (Brasil, Exército Brasileiro, *Planejamento Estratégico Organizacional: SE-EB*, Rio de Janeiro, RJ: Fundação Trompowsky, 2013)

¹¹ Nota do autor: o acrônimo VICA é a adaptação traduzida ao idioma português de VUCA (*volatile, uncertain, complex and ambiguous*), assim como BANI (*brittle, anxious, nonlinear and incomprehensible*).

¹² C. Ertel, and L K Solomon, *Moments of Impact*, (New York: Simon and Schuster, 2014).

Pode-se acrescentar ainda que a liderança estratégica, com suas implicações de longo prazo quanto à produção de efeitos, requer uma análise em nível superior de pensamento crítico, criatividade, agilidade mental, intuição, visão e comunicação. Quanto mais alto o nível de decisão, maior a amplitude e a profundidade de pensamento necessárias.

Nesse contexto, é oportuno destacar que a realidade do emprego das forças armadas no mundo contemporâneo contempla modelos doutrinários como as Operações de Ampla Escala do Exército Brasileiro, a *Unified Action* norte americana, a *Acción Integral* colombiana, as Operações Multidimensionais de Manutenção de Paz da ONU, além das operações híbridas russas, dentre outros. A interconexão de variáveis econômicas, políticas, psicossociais, militares e científico-tecnológicas impõe à Estratégia Contemporânea o entendimento e a conjugação de inúmeros fatores, amplos em escopo e complexidade.¹³ Há também o caso de países que preveem legalmente o

emprego de seu aparato militar dentro de seus territórios e fora do contexto de uma conflagração, como operações de garantia da lei e da ordem e ações subsidiárias, por exemplo.^{14 15}



Forças Armadas usam contingente recorde no combate à pandemia, 2020.

Crises como as deflagradas pela pandemia do COVID 19 deram novos contornos a essa realidade. Em geral, os países fizeram amplo uso de suas Forças Armadas, até mesmo aqueles cujos costumes e leis limitavam seu uso em solo pátrio. Esse emprego

¹³ *Manual Básico Elementos Fundamentais I*, Capítulo II, Seção 2, (Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra do Brasil, 2009) 40.

¹⁴ Nota do autor: uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem consiste na atuação coordenada das Forças Armadas e dos Órgãos de Segurança Pública na garantia da lei e da ordem, por iniciativa de quaisquer dos poderes constitucionais. Possui caráter excepcional, episódico e temporário. Ocorrerá de acordo com as diretrizes baixadas em ato do presidente da república, depois de esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. A decisão presidencial para o emprego das Forças Armadas nessa situação poderá ocorrer diretamente por sua própria iniciativa ou por solicitação dos chefes dos outros poderes constitucionais, representados pelos presidentes do Supremo Tribunal Federal, do

Senado Federal ou da Câmara dos Deputados. (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Conjunto das Forças Armadas, “MD 35-G-01” *Glossário das Forças Armadas*, Brasília, DF, janeiro de 2016, 129)

¹⁵ Uma ação subsidiária é a ação ou atividade, executada pelas Forças Armadas Brasileiras, visando à cooperação com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil e à contribuição com as ações governamentais, levada a efeito por razões de economia, inexistência de capacidades constituídas no País, fora do âmbito militar, e pela própria natureza estratégica. (Brasil, Ministério da Defesa, Estado Maior Conjunto das Forças Armadas, “MD 35-G-01” *Glossário das Forças Armadas*, Brasília, DF, janeiro de 2016, 19).

emergencial ocorreu em concerto com inúmeras organizações.

No Brasil, além da Defesa da Pátria, destacam-se, como missões constitucionais das Forças Armadas, a garantia dos poderes constitucionais e a garantia da lei e da ordem, essa última bastante utilizada até 2018.¹⁶ Para o seu cumprimento, integram-se capacidades que transcendem o estamento militar, tais como instituições policiais, judiciais, estruturas políticas, estruturas diplomáticas, órgãos de proteção ao meio ambiente, organizações internacionais, organizações não governamentais de cuja interação deriva a construção de ações que vão produzir mudanças no ambiente, moldando um estado final desejado.

O líder estratégico é aquele capaz de descrever um estado final desejado de forma vívida e precisa, criar o apropriado senso de urgência, fornecer os recursos necessários e propor uma ou possíveis maneiras de alcançá-lo. Ele comunicará com clareza, exercerá de forma inteligente a liderança indireta, dominando a arte de persuasão, obterá sinergia entre várias organizações e culturas, criando e reforçando, com base em seus valores e atitudes, um clima eticamente positivo que permitirá que um arranjo de organizações tenha sucesso ao longo do tempo na conquista de seus objetivos.¹⁷

Ao longo de sua trajetória profissional, este oficial teve a oportunidade de desenvolver a sua liderança em todos os escalões do Exército: o pelotão, a companhia, o

batalhão, a brigada, a divisão, a Diretoria de Educação Superior do Exército e o Subcomando de Operações Terrestres, dentro e fora das fronteiras brasileiras.

Atualmente, tem a missão de conduzir o Departamento de Educação e Cultura do Exército, uma organização complexa e multifacetada, integrada por cinco distintas diretorias, quarenta estabelecimentos de ensino e cerca de trinta e cinco mil alunos por ano. Nesse escopo, o exercício da liderança estratégica é crucial para condução do departamento, obtenção da sinergia em meio ao funcionamento de diversas estruturas, levando o Exército à conquista de seus objetivos educacionais, congruentes com a construção das competências necessárias ao seu tão diverso e multidimensional emprego. Em adição, molda o Exército do amanhã, na medida em que, por meio da educação militar, forja os chefes militares do futuro, ação eminentemente estratégica.

Como membro do *Alumni* do CID, este oficial tem a absoluta certeza do papel decisivo do Colégio em seu itinerário formativo. O Curso Superior de Defesa e Segurança Hemisférica, em 2010, ampliou seu pensamento crítico, sua capacidade de reflexão e aperfeiçoou as competências necessárias para liderar estrategicamente. Disciplinas como Relações Internacionais, Pensamento Estratégico, Segurança Multidimensional, Políticas de Defesa e Segurança Hemisféricas, dentre outras, representam “lentes” pelas quais se

¹⁶ Congreso Nacional, *Constituição da República Federativa do Brasil*, Congresso Nacional, Brasília, DF, 5 de outubro de 1988.

¹⁷ Daniel McCauley, Sadi Sadiyev, Rashad Tahirov, “More Than A “Given:”

Professionalizing Military Strategic Leadership,” *Small Wars Journal*, 11 de Janeiro de 2020, acessado em 11 de dezembro de 2021, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/more-given-professionalizing-military-strategic-leadership>

proporciona uma melhor compreensão e uma análise mais abrangente da disciplina-mestre, a Metodologia do Planejamento Estratégico, transversal a todo o programa e ferramenta de uso essencial ao assessor e líder estratégico.

Em complemento, a salutar convivência e troca de experiências entre militares e civis de alto nível dos países do Sistema Interamericano proporciona uma clara e detalhada visão da conjuntura hemisférica e mundial. Fortalece ainda os laços de amizade que abrem canais de comunicação amplos, francos e permanentes entre os assessores e líderes estratégicos, de norte ao sul das Américas, por todo o hemisfério.

“As competências desenvolvidas no Colégio e a ampla troca de experiências em um ambiente acadêmico internacional moldam eficazmente o perfil do decisor e do assessor de alto nível.”

3. CONCLUSÃO

Este artigo proporcionou a oportunidade de análise do atributo liderança tendo o estamento militar como parâmetro de referência. Possibilitou compreender como ela se escalona do nível tático ao nível estratégico. No seu patamar mais elevado, conclui-se que o líder estratégico é aquele cuja atuação transcende a sua organização e cujas competências evidenciadas lhe facultam o exercício do pensamento crítico em

profundidade, a sincronia de sistemas, o alinhamento de instituições, a sistematização de ações sustentáveis ao longo do tempo, tudo alicerçado em sólida base ética e moral.

Ao refletir acerca da contribuição do CID no preparo deste oficial para desempenhar um cargo no Alto Comando do Exército Brasileiro, é possível inferir, com segurança, que as competências desenvolvidas no Colégio e a ampla troca de experiências em um ambiente acadêmico internacional moldam eficazmente o perfil do decisor e do assessor de alto nível.

Nesse sentido, é justo concluir que, ao comemorar seu sexagésimo aniversário, o CID continua desempenhando um importante papel no Sistema Interamericano. Por meio de seu *Alumni*, proporciona a convergência no pensamento estratégico hemisférico, fortalecendo o exercício da liderança estratégica no âmbito das Américas.

Bibliografia

Colégio Interamericano de Defesa. “Missão e Visão.” Acessado em 10 de dezembro de 2021. <https://iadc.edu/pb/mission-and-vision-statement/>

Congresso Nacional. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF- Brasil: Congresso Nacional, 1988.

U.S. Department of the Army. “ADP 6-0, Mission Command.” Command and Control of Army Forces. Washington, DC- USA: U.S. Department of the Army, 2019: 2-10

Ertel, C. and L.K. Solomon. *Moments of Impact*. New York: Simon and Schuster, 2014.

Escola Superior de Guerra. *Manual Básico Elementos Fundamentais I*. Rio de Janeiro - Brasil, Escola Superior de Guerra do Brasil, 2009: 40.

McCauley, Daniel H., Sadi Sadiyev y Rashad Tahirov. "More Than A Given: Professionalizing Military Strategic Leadership." *Strategic Leadership*, 11 de janeiro de 2020. Acessado em 11 de dezembro de 2021.
<https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/more-given-professionalizing-military-strategic-leadership>

Ministério da Defesa. "C 20-10: Liderança Militar." Brasília DF. - Brasil: Quartel General do Exército, Estado-Maior do Exército, 2011: 1-2.

Ministério da Defesa, "EB20-MF-10.101 O Estado Maior Exército." Brasília, DF - Brasil: Ministério da Defesa, 2014: 6-4

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro, *Planejamento Estratégico Organizacional: SE-EB*. Rio de Janeiro - Brasil: Fundação Trompowsky, 2013

Ministério da Defesa. "MD 35-G-01" *Glossário das Forças Armadas*. Brasília, DF - Brasil: Estado Maior Conjunto das Forças Armadas, 2016: 129

Mensajes de Exalumnos

La clave para tener éxito en el liderazgo estratégico

“Uno de los desafíos para el liderazgo estratégico es la coherencia ética. Es decir, no sólo tener claro los valores morales que llevará a su institución, equipos de trabajo y gestión, sino como les hará prevalecer en las distintas circunstancias y contextos, para transformar positivamente su metro cuadrado, inspirar a sus colegas y contagiar de bien su entorno. La ética no es un tema de corrupción o integridad. Para el Líder Estratégico trascendente, es un componente de su ADN y una competencia transversal reflejada en cada acción e intención de su gestión.

El CID es un catalizador para el liderazgo estratégico en el Hemisferio: desde sus políticas de libertad académica, hasta su centralidad en el pensamiento crítico, la reflexión y la colaboración respetuosa, empuja al constante contraste entre quien soy como líder y cuál es la mejor versión de mí que puedo ser. Esto es ya refrescante y optimista para el panorama de nuestras Américas. Además de único en una institución de educación superior especializada en los temas de Seguridad y Defensa.”

Fr. CONS. Katherine Almeida
MIREX, República Dominicana
Class 58

“Para alcanzar una carrera profesional prestigiosa hay que saber llegar, ejercer el liderazgo estratégico con un conocimiento profesional profundo, coherencia del decir y el hacer, empatía, voluntad de servir; y saber también cuándo y cómo pasar el testimonio a quien continúe la labor.

Dos factores son clave: capacidad para imaginar y transmitir, en cualquier circunstancia, la idea de un futuro posible y mejor; y el consecuente despliegue de una férrea y reflexiva voluntad para alcanzarlo, contra todos los obstáculos del camino.

El Colegio Interamericano de Defensa, desde hace 60 años, viene contribuyendo a la formación de los líderes estratégicos del continente, aportándoles los conocimientos necesarios y una experiencia única para ampliar ideas y comprendernos mejor.”

VALM (r) Pedro Eugenio Galardi
Armada, Argentina
Class 50

INTER-AMERICAN
DEFENSE COLLEGE



Class 15



Class 50



Fundado en 1791 , Fort McNair ha sido escenario de grandes acontecimientos como el juicio por traición por el asesinato de Lincoln y los estudios sobre la malaria realizados por Dr. Walter Reed

1791



General de División Thomas F. Van Natta, Ejército de los Estados Unidos, ocupa el cargo de Director del CID

1962

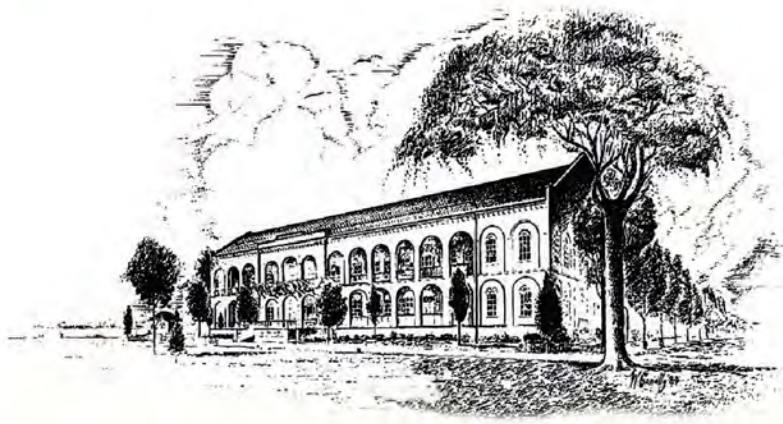


El Gobierno de EE.UU. acepta albergar el CID

1962
29 de Marzo



El Colegio Interamericano de Defensa



Una línea de tiempo visual



1992
Octubre



Director MG James R. Harding
Julio 1992 - Julio 1995

30 años



Agosto 1992 - Junio 1993

Clase 32



El Consejo Permanente de la OEA aprobó la creación del CID



Secretario de Estado de EE.UU., Dean Rusk



Ceremonia de Inauguración del CID



Secretario General de la OEA, José A. Mora (Uruguay)

1962

Abril



1962

9 de Octubre



2002

Octubre

45 años



Agosto 2002 - Junio 2003

Clase 47



Director RADM Moira Flanders
Noviembre 2007 - Diciembre 2011
Primera mujer Directora del CID



Primera Promoción



Graduación



Reunión de Grupos

1962



2012

Octubre



50 años



Director RADM Jeffrey Lemmons
Diciembre 2011 - Junio 2014



Agosto 2012 - Junio 2013

Clase 52

Clase 12



Director MG George S. Beatty, JR
Agosto 1972 - Agosto 1975

1972



Septiembre 1972 - Junio 1973

10 años



2014

Licencia



55 años



Director James E. Taylor
Julio 2018 - Presente

Clase 59



Adaptación a la situación de salud a nivel mundial

Clase 16 Se gradúa la primera mujer del programa



El plan de Estudios es reconocido por el Consejo Americano de Educación

1977



15 años



Dalia Pan-Dávila
Licenciada
Funcionaria Diplomática, Venezuela



Clase 60



2021

Visita
Acreditación



Acreditación de Middle States Commission on Higher Education, retroactiva a 2018



Director RADM Syre A. Swarztrauber
Septiembre 1982 - Agosto 1983

1982

Octubre



Clase 22



Agosto 1982 - Junio 1983

20 años



Clase 61

59 años



2021

Octubre



Celebración del aniversario 59



**Reflexiones sobre la formación de
líderes, al celebrar 60 años del Colegio
Interamericano de Defensa**



Parabéns, Colégio Interamericano de Defesa pelo 60º aniversário

Vice-Almirante Alexandre Rabello de Faria,
Marinha do Brasil
Presidente do Conselho de Delegados, Junta Interamericana de Defesa

Ao cumprimentar o Colégio Interamericano de Defesa pelo seu 60º aniversário de criação, registro o meu reconhecimento pelo valoroso e edificante trabalho realizado pelas Lideranças, professores e pessoal administrativo, ao longo dessa bela e vitoriosa trajetória, em prol dos Estados membros da OEA e do Sistema Interamericano.

A necessidade de uma instituição de caráter acadêmico no âmbito da Junta Interamericana de Defesa, complementar às atribuições desta, foi vislumbrada no final da década de 50. De acordo com os registros históricos da JID, ao início, o CID era voltado ao desenvolvimento de altos estudos sobre o “[...] sistema interamericano e sobre os fatores militares, econômicos, políticos e sociais da defesa interamericana, com o fim de aumentar a preparação do pessoal selecionado das Forças Armadas das Repúblicas americanas, para as empresas de cooperação internacional. ”

Atualmente, a vocação para altos estudos e a cooperação internacional permanecem como orientações fundamentais do CID, com resultados

expressivos, medidos na progressão funcional de vários de seus ex-alunos e colaboradores. Academicamente, o CID tem tido o metuculoso e constante cuidado de atualizar-se, acompanhando a evolução do sistema interamericano nos contextos ampliados da defesa hemisférica, que correspondem aos diversos aspectos da segurança multidimensional, conforme as conceituações adotadas no âmbito do Sistema Interamericano.

Registro também, com especial destaque de louvor, o compromisso dos Estados membros da OEA na manutenção das atividades do CID, por intermédio do suporte financeiro, logístico e de pessoal, que representam, a meu ver, uma das mais significativas, acertadas e exitosas iniciativas de integração regional em nosso continente.

Devo reconhecer, por oportuno, a tenacidade, a perseverança, a criatividade e o profissionalismo da atual administração do CID, bem como o comprometimento e a dedicação dos seus alunos, na superação dos desafios impostos e decorrentes da pandemia da COVID-19, sem qualquer solução de

continuidade ou sacrifício da qualidade de seus cursos.

Orgulhoso com a oportunidade de vivenciar essa gloriosa história, ainda que muito rápida e modestamente, expresso aqui a minha convicção da essencialidade do CID para as aspirações de paz e de prosperidade do continente americano. Pois, conforme estatuído na Carta Democrática Interamericana, “A educação é

fundamental para reforçar as instituições democráticas, promover o desenvolvimento do potencial humano e o alívio da pobreza, e fomentar uma maior compreensão entre os povos. ”

Parabéns, Colégio Interamericano de Defesa, pelo 60º aniversário, com os nossos melhores votos de um futuro de sucessivos, numerosos e continuados êxitos!



VALM Alexandre Rabello de Faria visitando o Colégio Interamericano de Defesa em comemoração ao Dia da Independência do Brasil, setembro de 2021, Class 61.



Mensaje del Director de la Secretaría de la JID, alusivo al 60 Aniversario del Colegio Interamericano de Defensa

General de Brigada Porfirio Fuentes Vélez, del Ejército Mexicano
Director General de la Secretaría de la JID

Dentro del marco de los 80 años de existencia de la Junta Interamericana de Defensa, el Colegio Interamericano de Defensa, principal órgano académico de la Junta, conmemora el 60 aniversario de su creación.

Hago énfasis en la palabra conmemorar ya que no significa única ni necesariamente celebrar, significa, sobre todo, hacer memoria, recapitular lo transitado, explicar y diagnosticar el presente para proyectarse con más ímpetu hacia el futuro.

Recapitulando en su evolución, el Colegio Interamericano de Defensa ha logrado un extraordinario desarrollo, como quizá nunca imaginaron los pioneros que iniciaron su obra hace seis décadas, sus egresados se han extendido en el mundo, ocupando altos y prestigiosos puestos de responsabilidad.

Los desafíos y amenazas que enfrentan los países del hemisferio también evolucionan, trascienden las fronteras nacionales, se tornan más complejos y abarcan múltiples dimensiones, por lo que la misión del Colegio se destaca ahora más que nunca en la formación de líderes estratégicos para lidiar con estas

preocupaciones que enfrentan los Estados a su seguridad y la de sus ciudadanos.

En este contexto deseo expresar mi reconocimiento al personal directivo, académico, docente, discente y de apoyo a la educación, que han hecho posible la consolidación de esta institución con el más alto sentido del deber y compromiso.

Por su preocupación por la preparación académica de los discentes con especial atención en los valores y virtudes humanas para desarrollar mujeres y hombres plenamente identificados con el fortalecimiento de la confianza y la seguridad hemisférica.

Por el impulso, desarrollo, progreso e innovación que han dado a esta Institución, sumándose a los grandes cambios globales que están aconteciendo actualmente, lo cual ha permitido elevar su calidad educativa fundada en la doctrina y el conocimiento de la seguridad y la defensa con un enfoque de vanguardia.

Reflexionando hacia el futuro, hago votos por que continúe la proyección de esta institución que hoy cumple con satisfacción 60 años, pero vendrán muchos más y se presentarán nuevos

desafíos a los cuales el Colegio debe responder.

Por tal motivo invito a los integrantes del Colegio Interamericano de Defensa a renovar su compromiso institucional y a refrendar la importancia de su labor para seguir brindando educación de calidad, desarrollando las capacidades, habilidades e inteligencia de mujeres y

hombres, futuros líderes de este hemisferio, bajo la premisa de participar activamente en el desarrollo de nuestras naciones, visionando siempre lo mejor para consolidar esta casa de estudios como un templo del saber y una insignia de presencia internacional en un mundo cada vez más complejo.



Visita del GB Porfirio Fuentes Vélez al Colegio Interamericano de Defensa por el Día de la Independencia de México, septiembre 2021, Clase 61.

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“Le Collège Inter Américaine de Défense, est par excellence le temple où souffle le haut savoir du monde de l'homme, notamment dans les considérations, les analyses sur les aspects multidimensionnels des crises de notre hémisphère ou de l'appréciations des couloirs de développement basé sur des accords bilatéraux ou multilatéraux (paix, développement socio-économique, etc.). Dans ce cadre, l'emphase sur l'analyse des multiples aspects de la problématique de l'insécurité, d'un point de vue national ou transnational et de ses répercussions sur les régions de l'hémisphère, est un apport considérable pour un leader confronté à ces difficultés, en termes de considérations et d'approche notamment sur la prolifération des gangs armés. (Douglas. F; G. Costa; J. Garcia, etc.). Aussi, le leader averti, grâce à la formation offerte par le CID, est apte à comprendre, mesurer la portée ou l'envergure des problèmes (Lederac, Hamilton, etc.) à travers les outils de l'Analyse et de la Gestions des Conflits qui peuvent être alimentés par des belligérants locaux soutenus des fois par des ramifications étrangères.”

C. D. Julien Jean Claude
Directeur de la Protection Civile, Haïti
Class 58

"Bajo los cimientos de la hermandad hemisférica. El CID con magistral destreza ayuda a reconstruir, unificar y desarrollar líderes únicos, fieles y constantes como la brújula al norte, firmes, aunque los cielos se desplomen. Amigos que trascienden fronteras."

LTC. José L. Román Velázquez
Army National Guard, USA
Class 58

“El CID aporta una visión multidimensional sobre los retos que existen en el hemisferio. La interacción con los alumnos de todo el continente obliga a tomar en cuenta diferentes visiones, que conducen a soluciones integrales que fundamentan políticas públicas estratégicas. El liderazgo de sus egresados se consolida en una experiencia multicultural que fomenta las relaciones cívico-militares.”

CONS. Patricia Georgina Barquet Díaz
Secretaría de Relaciones Exteriores,
México Class 55



Class 25



Class 55



La importancia del Colegio Interamericano de Defensa en el liderazgo estratégico de las mujeres

Embajadora Luz Elena Baños Rivas

La relevancia que otorga el Colegio Interamericano de Defensa (CID) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) a la formación de mujeres ha sido determinante para la preparación de funcionarias públicas que ejercen liderazgos estratégicos en áreas prioritarias de nuestro hemisferio.

Como ejemplo emblemático de esta afortunada decisión se puede citar a Michelle Bachelet, egresada del CID, que fue dos veces presidenta de Chile y es la Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, además de haber ocupado otros cargos relevantes como Ministra de la Defensa Nacional y Ministra de Salud de su país.

Esta política incluyente ha fortalecido la igualdad sustantiva de género en el personal militar, policial y civil como el servicio diplomático de los Estados Miembros. De manera ascendente y sostenida, el CID ha incrementado notablemente la calidad de los conocimientos que ofrece, lo que le ha permitido estar certificado en el *Accrediting Council for Independent Colleges & Schools* (ACICS), la *Middle States Commission on Higher Education*

(MSCHE) y la *Higher Education Licensure Commission* (HELC)

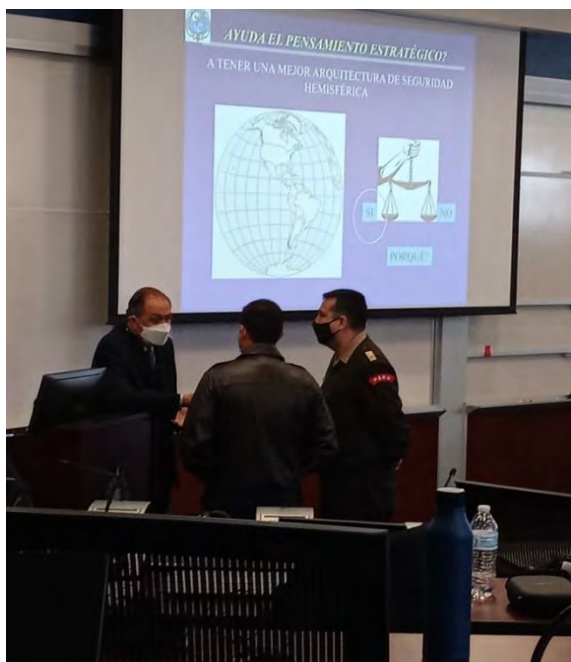
Cientos de estudiantes se han formado en sus aulas desde su creación en 1962. Un significativo porcentaje de sus egresados han sido promovidos en rangos y en cargos de destacada relevancia para los gobiernos de la región, siendo este uno de los principales indicadores que muestra el papel que el CID ha jugado en la preparación de capital humano de calidad. Entre las características y fortalezas de la formación que brinda el CID, destacan los conocimientos interdisciplinarios, el carácter internacional del personal académico y el alumnado, la diversidad de licenciaturas, posgrados, profesiones y cargos del alumnado, el diálogo cívico-militar-policial y la pertenencia de la institución a un organismo multilateral, además de la formación teórica y práctica de su pensum.

“La orientación de la formación teórica y práctica, y la impartición de materias de naturaleza diversa proporcionan una educación

integral a quienes egresan del CID.”

Los ejes académicos del CID y su incidencia en la formación integral

El diseño del plan de estudios de esta institución académica se enfoca a preparar de forma estratégica a líderes que estén en capacidad de realizar un análisis que abarque un espectro temático amplio, con el objetivo de prepararlos para atender con éxito situaciones complejas que pudieran comprometer aspectos sensibles de las responsabilidades gubernamentales de sus países. La orientación de la formación teórica y práctica y la impartición de materias de naturaleza diversa proporcionan una educación integral a quienes egresan del CID.



Dr. Roberto Pereyra impartiendo el curso de Pensamiento Estratégico a la Case 61, 2021.

La preparación cada vez más sólida de las y los funcionarios públicos que estudian el posgrado en este colegio complementa de manera significativa la labor del personal académico, dando como resultado un enriquecedor proceso de enseñanza-aprendizaje que se ha convertido en un importante valor agregado del CID, que es complementado con la riqueza de la convivencia educativa derivada del significativo número de países de los cuales proceden las y los estudiantes, el personal académico y el personal administrativo, imprimiendo un verdadero carácter interamericano al CID.

De igual importancia resulta la diversidad profesional y lingüística que el alumnado, el profesorado y el personal del colegio tienen y el involucramiento interactivo en las manifestaciones culturales de ese capital humano, que de manera permanente comparte su propia sabiduría e identidad, su historia, su realidad actual y sus expresiones artísticas. Esta pluralidad imprime un gran dinamismo cognoscitivo y un fuerte diálogo intercultural. Es esta dinámica la que complementa de manera robusta el perfil de quienes se forman en el CID durante un intenso año académico, en el que combinan incesantemente conocimientos, análisis, experiencia profesional e información de primera mano de procesos nacionales que definen el panorama del acontecer hemisférico.



Cabinas de interpretación de francés.

Junto al rigor académico, la camaradería es un factor central para facilitar el trabajo conjunto que en el futuro realizan las personas egresadas del CID, porque facilita el diálogo y la confianza mutua y cataliza la búsqueda de soluciones con herramientas comunes. Por estas razones, la camaradería es también un valor agregado de esta comunidad de profesionales particularmente para resolver situaciones difíciles con responsabilidad compartida.

Actividades grupales que fomentan el intercambio y pensamiento crítico, Clase 61.



El aporte del CID al empoderamiento de las mujeres

El largo camino histórico del avance de las mujeres para convertirse en ciudadanas con plenos derechos en el mundo ha requerido múltiples y sostenidos esfuerzos. La arraigada formación patriarcal que ha caracterizado nuestra vida ha requerido que todos los actores lleven a cabo distintas acciones para erradicar la multiplicidad de manifestaciones de discriminación hacia las mujeres. En las últimas décadas este proceso se ha acelerado creando una toma de conciencia a nivel individual, colectivo e institucional.

“Las mujeres que hemos tenido el privilegio de haberse formado en el CID hemos demostrado con creces la valía y la urgencia de formar lideresas para atender realidades complejas.”

La agenda de las mujeres en toda su diversidad se ha vuelto un imperativo de las políticas públicas que se diseñan, cada vez más, con perspectiva de género. Por las características de las fuerzas armadas y las policiales, el CID ha jugado un papel destacado para fortalecer la presencia creciente de mujeres entre el alumnado y el personal. La decisión del CID no es

suficiente para lograrlo porque son los gobiernos los que deben complementarla al aumentar el número de mujeres de manera progresiva cada año. Lograrlo sería trascendental por el lento avance de la presencia de las mujeres en estos sectores de la vida pública de nuestras naciones.



Conferencia Magistral de la Dra. Michelle Bachelet, entonces Presidenta de Chile, a la Clase 55, 30 de marzo del 2016.

Las mujeres que hemos tenido el privilegio de haberse formado en el CID hemos demostrado con creces la valía y la urgencia de formar lideresas para atender realidades complejas en situaciones muchas veces críticas, con el rigor de una formación sólida como la que ofrece este colegio. La convivencia de mujeres en espacios mayormente masculinos es un desafío que las instituciones deben asumir con responsabilidad y una plataforma amplia de criterios basados en la universalidad, la indivisibilidad, la interdependencia y la progresividad de los derechos humanos de las personas, como se ha

esforzado en hacerlo el CID, lo que se debe reconocer y celebrar porque vencer las inercias es un reto importante.

“No hay mejor institución académica que forme personal experto en el Sistema Interamericano que el CID.”

En el CID se entienden los derechos humanos con las características con las

que fueron proclamados en la Declaración Universal de 1948, que en sus dos primeros artículos establece que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos y poseedores de todos los derechos y libertades sin ninguna distinción, por el solo hecho de ser personas. Esta proclama es de especial significación para las mujeres que durante siglos han sido tratadas como ciudadanas de segunda, por eso facilitar y asegurar una formación de calidad es una estrategia urgente para avanzar en la construcción de sociedades justas e inclusivas. El entorno en el que el CID forma el capital humano que cada año egresa está en armonía con la obligación de los gobiernos de respetar, garantizar y proteger todos los derechos humanos de todas las personas.

por cierto, porque desde hace más de 70 años los Estados Miembros de la OEA adscriben personal de manera constante a sus Misiones Permanentes ante este organismo y otros cientos de funcionarias y funcionarios trabajan en este sistema. Un número importante de personas laboran en diversos temas relacionados con este sistema desde distintas oficinas gubernamentales, que van más allá de los Cancillerías. Para este amplio grupo de profesionales, los conocimientos que se imparten en el CID son la mejor formación de posgrado para asumir con excelente preparación las funciones que se desarrollan.

Desde la adopción de la definición de la seguridad como un concepto multidimensional, el CID enriqueció el espectro de su perfil académico de una manera muy notoria, extendiendo sus áreas de estudio a temas poco tradicionales en la enseñanza de esta materia. Un segundo momento que reforzó este horizonte académico del colegio fue su pertenencia a la OEA en 2006, hecho que fortaleció los contenidos de sus planes de estudio de forma creciente.

Durante 60 años, el CID ha transitado el largo camino del esfuerzo constante para brindar una formación progresivamente de calidad. Para lograr tal hazaña han debido confluír el trabajo responsable y el compromiso de diversos actores, sobresaliendo la decisión de sus directivos, que por 6 décadas han buscado el objetivo de formar capital humano de alta calidad para que sean capaces de resolver asuntos concretos como aporte al bienestar de sus naciones.



Cuso electivo sobre Integración y Perspectivas de Género en las Fuerzas Armadas para la Clase 61, 2022

El CID, una institución académica que forma expertos en el sistema interamericano

No hay mejor institución académica que forme personal experto en el Sistema Interamericano que el CID. Sin lugar a dudas, esta es su principal aportación académica y no es menor,



Visita de la EMB Baños al Colegio Interamericano de Defensa por la conmemoración del Día de la Independencia de México, septiembre 2021, Clase 61

Reflexiones finales

El CID se suma a los aportes que el Sistema Interamericano ofrece a los Estados Miembros, haciéndolo concretamente en la formación de calidad de personal especializado, lo que se ha traducido, entre otros aspectos, en el nombramiento de un número elevado de personal egresado para ocupar cargos de especial responsabilidad en temas complejos, críticos y en muchas ocasiones delicados, que requieren conocimientos como los que brinda el CID.

Entre los retos que esta institución debe seguir asumiendo, de manera constante y ascendente, están la incorporación de más mujeres civiles, militares y policiales; la adopción permanente de temas emergentes de estudio; el reforzamiento de criterios transversales en la formación como la perspectiva de género, los derechos humanos y el medio ambiente; la

apertura de estudios doctorales fuertemente orientados a la investigación para responder a problemas nacionales y formular mejores políticas públicas, así como la búsqueda de fuentes de financiamiento para que los programas de posgrado continúen siendo gratuitos y conserven su calidad y pertinencia.

Ya que la formación es un factor decisivo para fortalecer la agenda de las mujeres y la vida democrática, la apertura para aumentar considerablemente su número en la matrícula del CID debe ser considerada como una medida estratégica que los Estados Miembros deben continuar apoyando decididamente. Mi experiencia personal es una muestra de cómo la preparación en esa institución ha sido elemental para asumir la diversidad temática del trabajo multilateral interamericano de mi actual responsabilidad.

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“El CID contribuye decididamente a formar líderes estratégicos para el asesoramiento al más alto nivel de un Estado en temas de defensa y seguridad multidimensional que involucran a todos los países del hemisferio, a un mejor entendimiento del sistema interamericano, así como plantear alternativas de solución a los conflictos generados por las amenazas transnacionales, preocupaciones y desafíos contemporáneos comunes a la región. Esto se logra por la excelencia y calidad de los profesores que, gracias a su fundamental desempeño y exigencia, permiten a los participantes adquirir nuevos conocimientos en temas sobre defensa y seguridad, promoviendo el debate y trabajo grupal e intercambio de ideas; asimismo, por el profesionalismo y dedicación del staff administrativo y académico que permiten el desarrollo del riguroso y complejo programa académico. Lo más valioso del CID es la hermandad hemisférica que se logra alcanzar entre todos los participantes provenientes de las Américas contribuyendo a la paz, amistad, cooperación, solidaridad y unión del continente americano.”

CN. Alfredo Betalleluz Murillo
Marina de Guerra, Perú
Class 53

“Após os conhecimentos adquiridos no CID o profissional da área de Defesa e Segurança amplia o entendimento sobre os problemas comuns que interferem em nosso Hemisfério, bem como a consciência de que é preciso construir respostas integradas e harmônicas, para mitigar os desafios que transbordam as fronteiras das Américas. Estreitar os laços de cooperação torna-se fundamental em um ambiente multicultural, difuso e com inúmeras desigualdades, mas que precisa cada vez mais de líderes que pensem e, principalmente, permitam o desenvolvimento de iniciativas em prol de soluções hemisféricas.”

CMG. Alexandre Cesar Vidal Pinto
Marinha, Brasil
Class 59

“A través de un programa académico de excelencia, el CID promueve el pensamiento crítico y otorga instancias extraordinarias de debate y trabajo en equipo, en beneficio de la democracia y la seguridad en el hemisferio.”

CON. Daniela Rivera Carmona
MINREL, Chile
Class 55

INTER-AMERICAN
DEFENSE COLLEGE



Class 32



Class 61



**Colegio Interamericano de Defensa:
60 años formando líderes
hemisféricos**

IADC: An institution committed to hemispheric integration and academic excellence.

Introduction♦

Founded in 1962, the IADC is the academic entity of the IADB, an independently operating entity of the OAS and the oldest multilateral defense organization in the world. The IADC is hosted by the United States on Fort Lesley J. McNair in Washington D.C. It operates with a Permanent License by

Council for Independent Colleges and Schools (ACICS) until 2023 and the Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) until 2028 to offer a master's program and a Diploma program in Inter-American Defense and Security.



U.S. President John F. Kennedy endorsing the creation of the Inter-American Defense College, 1962

the HELC of the District of Columbia and is accredited by the Accrediting

♦ Extract from IADC 2021 Self-Study Report, submitted as part of the Middle States Accreditation process

The sociopolitical environment underscoring the mid-twentieth century was an ideal backdrop to support the formation of an academic institution grounded in matters of continental defense and security. The lessons from WWII and a rapidly developing Cold War consolidated the desire among new-world nations to improve collaboration and communication and defend the continent against external threats. In recognition of its responsibility to advise on these matters, the IADB established an academic institution to provide advanced education to military officers, police, and government officials in the same domain. In 1962, the IADB obtained endorsement from U.S. President John F. Kennedy to host such an institution in the United States and shortly after that received OAS validation to create the IADC. IADB staff adapted IADC curricula from the national defense colleges of Argentina, Brazil, Canada, France, UK, USA, and NATO Defense College. On October 9, 1962, US Secretary of State Dean Rusk and OAS Secretary General Dr. José Mora oversaw the IADC’s inauguration ceremony. Less than one year later, US Vice President Lyndon Johnson presided over the IADC’s first graduating class.¹

Following the Soviet Union’s collapse, the West began to reassess its interpretation and approach to defense and security. In 2003, the OAS adopted its Declaration on Security in the Americas, which emphasized traditional defense concepts and introduced more nuanced “political, economic, social, health, and environmental aspects” to security. It is upon this foundation that

¹ Douglas Wingfield Davis. *The Inter-American Defense College: An Assessment of its Activities*,

the IADC’s academic mandate is now based.

Education, Integration, Institution.

The IADC delivers a higher learning education in hemispheric defense and security and provides the environment for senior leaders to develop collaborative relationships across the hemisphere.

Higher Education and Integration at the IADC are supported by the backbone of a sustained Institution whose existence and resourcing are codified in law. The skills produced through higher education and the relationships built through cross-cultural, linguistic, and international integration of its students, faculty, staff, and alumni facilitate the development of hemispheric solutions to hemispheric challenges. These three themes (education, integration, and institution) are the building blocks that permit the college to deliver on its mission.

Figure 1: IADC Foundational Building Blocks



University of Maryland, 10 July 1967, Library of Congress Registration A9233237, p. 6-25.

Education

The IADC is committed to innovation and quality assurance in its delivery of higher education. This is proven by 60 years of support from 15 nations in the Western Hemisphere with financial and human resources contributions, and the periodic compliance with three parallel auditors in higher education. Since 2015 the College has been licensed by HELC and accredited twice (2015/2019) by ACICS. This background has allowed the institution to advance its sustainable and assessed processes and obtain accreditation with MSCHE.

Today, IADC provides a Master of Science or a Diploma in Inter-American Defense and Security. Each program is offered simultaneously in all four official languages of the OAS: English, French, Spanish, and Portuguese².



Distinguished Speakers Panel, 2016

The programs focus on governmental systems, international relations and the current international

² A unique feature of the College and its relevance in the field is precisely this one. There is no other higher education institution specialized in

environment, the structure and function of the Inter-American System, conflict resolution, policymaking, and a broad-based study of defense and security issues affecting the western hemisphere.

The IADC employs an “active learning system” that consists of theoretical content with classroom exercises, experiential field study trips, thematic seminars and conferences with scholars, military leaders, senior government officials, and practitioners in the field, and personalized mentor/facilitator support from former students throughout the year. Broad hemispheric participation provides an exceptional opportunity for the free exchange of ideas and forms a foundation for better inter-American understanding. The College aims to educate leaders who will contribute to

strategic decision-making in their countries and will help respond to an increasingly complex and diverse hemispheric defense and security environment. The cultural diversity and academic rigor of the IADC enable the creation of strong personal and professional bonds among the study body, which, in turn, contribute to the development of cooperative security

across the hemisphere.

The IADC is, taken as a whole, an educational institution that also promotes inter-agency approaches and

defense and security within the Western Hemisphere that offers an accredited master’s degree in four simultaneous languages.

cultural competencies as a critical component of professional defense and security education. It is both an educational and diplomatic platform to improve civil-military relations, cooperation among nations, and conflict resolution strategies³.



Experiential field study trip, Gettysburg Class 60, 2020

Integration (The Students, Faculty, and Staff)

The strong bonds forged among students, faculty, staff, and alumni, are an essential component to developing leaders and advisors capable of producing integrated solutions to hemispheric challenges. Since its opening in 1962, 3,056 students from 27 different nations have graduated from the IADC. Around 25% of graduates have risen to general officer/flag ranks or the civilian equivalent where they occupy senior leadership positions in their respective countries. Moreover, among its distinguished graduates, the

³ Mark Hamilton “Juggling Defense and Security in the Americas: Academic, Diplomatic, and Professional Engagement at the Inter-American Defense College”, *Hemisferio* 2, 2016, p.117.

⁴ The assessment of student outcomes is systematized in the ARP3 Document. In particular, this is measured by the National

College boasts three national presidents, numerous ministers of defense, ambassadors, chiefs of military service, and other senior officials⁴.

In terms of recruitment, each OAS member nation may nominate up to two candidates each year to attend the

IADC; vacancies are then filled by OAS member nations who wish to nominate additional candidates. Student candidates normally occupy senior leadership and advisory roles within their respective countries and comprise military officers, National Police, and government officials from the security and defense sectors. With the current institutional structure, the College accommodates up to 70

students per academic year.

The IADC Director, Vice-Director, and Chief of Studies are highly experienced and respected professionals at the General or civilian equivalent rank⁵. They are elected by the IADB Council of Delegates to serve at the College for a renewable two-year term. OAS member countries volunteer their experienced military, police, and government personnel to serve as staff or faculty (formally called Voluntary National Contributions, or VNCs) in executive, managerial, faculty, administrative, technical, and clerical roles for one to three years. All permanent faculty members have a doctorate degree, and all adjunct and nationally volunteered faculty have at

Government and Alumni Employer External Surveys conducted yearly.

⁵ Other senior peers in the IADB assess the Leadership’s credentials before their tenure. A summary of their professional background is available on the IADC Website.

least a post-graduate education⁶. The staff and faculty's experience and professionalism are an essential part of managing the inevitable turnover of an institution comprised predominantly of VNCs.



Honor advisors (VNCs) awards ceremony, June 19, 2015

Institution

The IADC is a unique institution in our hemisphere, in governance, funding, mandate, and in its complement of students, staff, and faculty. The NATO Defense College in Rome, Italy -while not a degree-granting institution -is arguably the closest counterpart to the

⁶ The complete list of faculty and a brief summary of professional experience is available on the IADC Website. Further information about training courses and professional development

IADC in the western world in terms of size, structure, and mandate, and is one of the models upon which the College's original design was based⁷.

Regarding governance, the IADC is chartered by the OAS to educate senior military leaders, police, diplomats, and government officials from the hemisphere in matters of defense and security. The OAS is the world's oldest regional organization and was established as per their website to "achieve among its member states an order of peace and justice, to promote their solidarity, to strengthen their collaboration, and to defend their sovereignty, their territorial integrity, and their independence." Through the OAS, the IADC receives its mandate to deliver higher education in hemispheric defense and security, thus enabling OAS member states to create hemispheric solutions to hemispheric challenges.



Academic Auditorium, Class 57

The IADB is an independent and semi-autonomous entity of the OAS and is the IADC's governing body. The IADB is the oldest multilateral defense organization in the world, and "provides

is available in the ACICS Staff and Faculty Datasheet renewed yearly.

⁷ Douglas Wingfield Davis, p10.

advisory services to OAS programs, promotes hemispheric peace and security, builds confidence among the parties through ties of military cooperation, strengthens relations between civilians and military, and oversees the advanced academic program of studies in security and defense offered at the IADC.” Within the IADB, the IADB College Commission oversees the IADC’s educational programs and student academic achievement, while the IADB Council of Delegates receives monthly reports from the IADC Director regarding the overall state of the College.

Credibility is an essential element to the maintenance of the IADC as an institution and the delivery of its mandate. The College’s membership depends in part on the VNCs from the OAS member states the College serves. Without credibility as a leader in the delivery of hemispheric defense and security education, the IADC would fail to receive VNCs, student nominations,

and funding support. The IADC achieves its mandate within the context of a group as culturally, linguistically, academically, and economically diverse as the western hemisphere, ensuring the high standards required by accredited post-graduate work while operating under a non-centralized budget and with a staff comprising rotating VNCs.

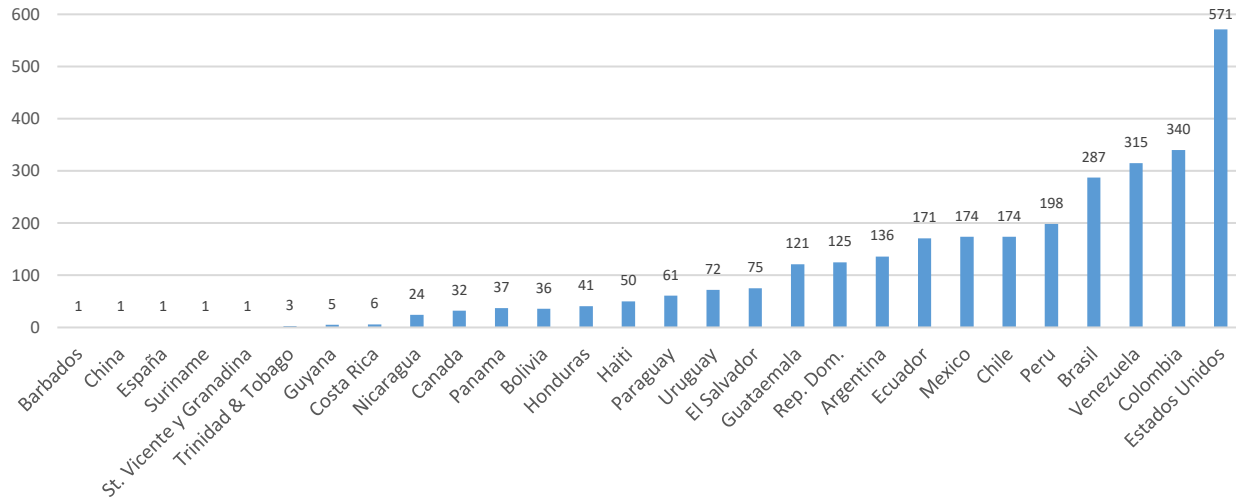
Simultaneously, these complexities form part of the College’s strength and are a foundational component to the achievement of the IADC’s mandate. The IADC reflects the complexity of the power relations, priorities, expectations, and cross-cultural exchange within a diverse hemisphere. Thus, the IADC is an exceptional non-attributional academic venue in which senior military, police, diplomats, and government officials from OAS member states freely and respectfully discuss, assess, and analyze the multidimensional nature of defense and security in our hemisphere.



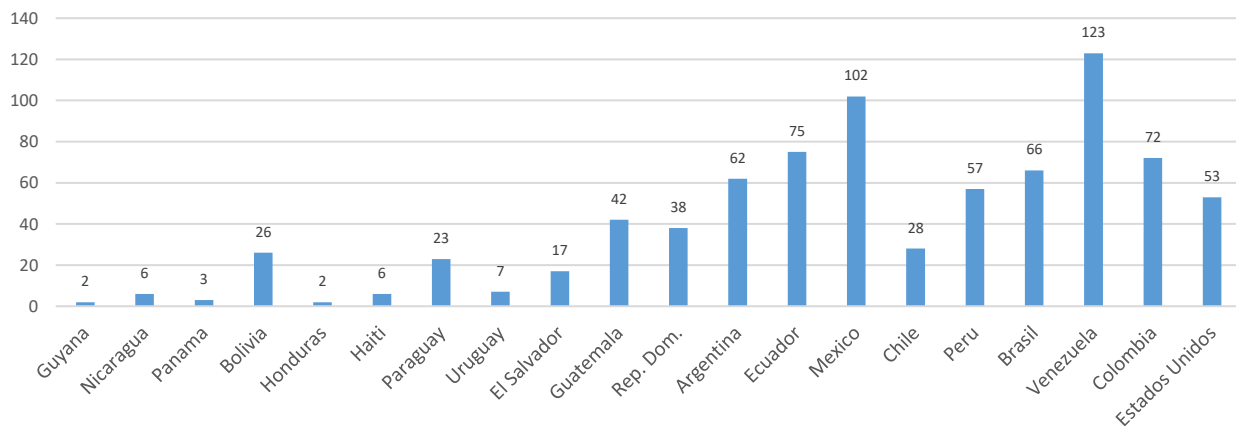
Working group, Class 57



Alumni per country



Distinguished Alumni



Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“Class XXXVI’s slogan “Sabiduría y Amistad” (Knowledge & Friendship) accurately reflects how the IADC prepares strategic hemispheric leaders by forging ties of friendship which transcend the classwork, formal education, nationalities, gender and services (civilian, military, police) to adapt and endure not only with one’s own classmates, but with other graduates. My class graduated 25 years ago, served as an example of how an international conflict was avoided because of shared institutional experiences enabling communication to resolve border hostility, hosted multiple international IADC Alumni reunions throughout the hemisphere and participates daily in four IADC Alumni chat networks. I have served as IADC Foundation President, class president and DC Chapter Alumni President and experienced personally how the knowledge, lapel pins and IADC focus has helped forge lasting friendships throughout the years as we share similar focus honed by the IADC.”

Mrs. Joanna Esty
Defense Intelligence Agency, USA
Class 36

“La experiencia académica del CID me capacitó integralmente para asumir cargos diplomáticos de alta y sensible responsabilidad. Mi Clase, la XLI, fue indiscutiblemente única. Vivimos los ataques terroristas del 9/11 muy de cerca; así como el verdadero liderazgo estratégico consecuente aplicado a la acción en el ámbito nacional e internacional. En definitiva, el CID es un instrumento vivo de alta capacitación académica, integración y entendimientos.”

Fr. CONS. José Salvador Briceño
Ministerio de Relaciones Exteriores,
Venezuela, Class 41

“O CID tem desempenhado um papel extremamente relevante na formação de líderes e assessores estratégicos no hemisfério ao longo dos seus sessenta anos. Somente por meio da educação e do conhecimento é possível alcançar a excelência. Nossos estudantes tem sido vetores significativos ao longo dos anos na produção de políticas públicas em matéria de segurança e defesa.”

DEL. Marcio Adriano Anselmo
Polícia Federal, Brasil
Class 60

INTER-AMERICAN
DEFENSE COLLEGE



Class 45



Class 59

De Giras a Estudios de Campo

Los primeros cursos en el CID tenían una duración de 7 meses y comprendían las siguientes secciones: Introducción: Organización de Comités y Técnicas de Seminario; Situación Internacional: Bloques Mundiales; El Sistema Interamericano y sus Objetivos;

La Guerra moderna en la Defensa Continental; Ejercicios de Planificación para la Defensa del Hemisferio; Giras a lugares escogidos del Hemisferio Occidental; y finalmente la Clausura



Visita a La Casa Blanca, 1967

Si bien algunos elementos del programa de estudios se han conservado, los mismos se han adaptado a los tiempos y la realidad Hemisférica. Un ejemplo de ello son las

Giras que tenían como fin proveer al estudiante la “oportunidad de observar personalmente los aspectos políticos, económicos y militares de Latinoamérica”¹.

¹ Colegio Interamericano de Defensa, *Primera promoción*, (Washington, DC, CID, 1963) 14



Visita a Norfolk, 1968

Actualmente, el programa cuenta con *Visitas y Estudios de Campo* que permiten un mejor entendimiento “de los problemas de seguridad y defensa hemisféricos, a la vez que aumentan su potencial para resolverlos. Las visitas programadas también ayudan a fortalecer los lazos de amistad y cooperación en la región². A diferencia de las Giras, los Estudios de Campo buscan reflexionar sobre soluciones hemisféricas.

Visitas

Las primeras visitas a la Organización de Estados Americanos, la Junta Interamericana de Defensa, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Pentágono buscaban ampliar el conocimiento en temas de impacto para el Hemisferio. Algunos de los temas tratados eran el desarrollo histórico del Sistema Interamericano, analizar las organizaciones, su futuro y su relación

² Colegio Interamericano de Defensa, *Catálogo de Curso y Manual del Estudiante Clase 61*, (Washington, DC. CID, 2021) 87



Visita al Banco Interamericano de Desarrollo, 1969

con temas específicos de la época. Durante esos primeros años los contenidos giraban en torno a la educación, recursos naturales, medio ambiente, movilidad social y cultural de la población, temas relacionados con Cuba, el Pacto de Bogotá y financiamiento para el desarrollo económico de América Latina. Por otra parte, la visita a Norfolk en Virginia les brindaba a los estudiantes la oportunidad de conocer las instalaciones militares.

Actualmente las visitas a la OEA y la JID permiten al estudiante poder comprender la estructura y principios del sistema interamericano en relación con temas de defensa y seguridad. Se busca que los alumnos conozcan las diferentes instituciones de la OEA que trabajan en favor de la protección de los derechos humanos. Estas visitas complementan los cursos principales del programa de la maestría.



Visita a la OEA y JID, Clase 55, 2016

De igual manera, se organizan actividades que permiten a los estudiantes conocer el Pentágono, el

Capitolio y otros lugares de interés académico en el área de Washington, DC y sus alrededores.



Visita al Pentágono, Clase 58, 2019

Durante la pandemia del COVID-19 fue necesario realizar ajustes en las

actividades debido a las restricciones de movilidad. Los objetivos continuaron

cumplíndose, sin embargo, las visitas se realizaron de manera virtual y en ocasiones en formato híbrido de manera excepcional. En dichos casos los

estudiantes se encontraban en el Colegio mientras los expositores presentaban de manera remota.



Visita virtual a la OEA y la JID, Clase 60, 2020

Estudios de Campo

Los estudios de campo pretenden ser una experiencia de aprendizaje vivencial. Para ello, los estudiantes tienen la oportunidad de conocer de primera mano la realidad política, económica, social, militar y cultural de los lugares o países que visitan. Estos estudios se diseñan de forma tal que contribuyan a los resultados de aprendizaje definidos por el docente encargado del viaje. Al igual que las visitas, se fomenta también la interacción e integración de los estudiantes durante el tiempo libre

disponible y los eventos culturales programados.

New York City

El 13 de diciembre de 1962, la primera clase del Colegio Interamericano de Defensa visita las oficinas de las Naciones Unidas en New York City. Como parte de esa gira se presentaron ante los alumnos diferentes ponentes que hablaron sobre: El rol de las Naciones Unidas, la Comisión Económica para América Latina, Los problemas en África y el Sur del Sahara, así como los problemas de paz y seguridad en Asia.



Visita a las Naciones Unidas. 1967

De acuerdo con el programa académico actual, este estudio de campo tiene como objetivo aprender sobre el ambiente político, económico, social y cultural de New York City. Tradicionalmente se incluyen visitas a instituciones de educación superior, las Naciones Unidas (incluidas misiones nacionales a la ONU), así como lugares emblemáticos de la ciudad. De manera complementaria se incluyen, además, conferencias de expertos y trabajos de grupo que aumentan la reflexión sobre los temas abordados.



Estudio de Campo a New York City, Clase 59, 2019

CONUS (dentro de EE.UU.)

Durante los primeros cursos los viajes dentro de Estados Unidos

(CONUS) buscaban visitar instituciones militares, industriales y agrícolas, así como uniones y sindicatos.



Visita al Fort Benning, Georgia 1965

En el plan académico vigente los estudios de campo dentro de Estado Unidos de América permiten que los estudiantes puedan tener contacto con diferentes organizaciones dedicadas a

la defensa y seguridad. De esta forma, tienen la oportunidad de analizar las influencias regionales y globales en temas de seguridad para el hemisferio occidental.



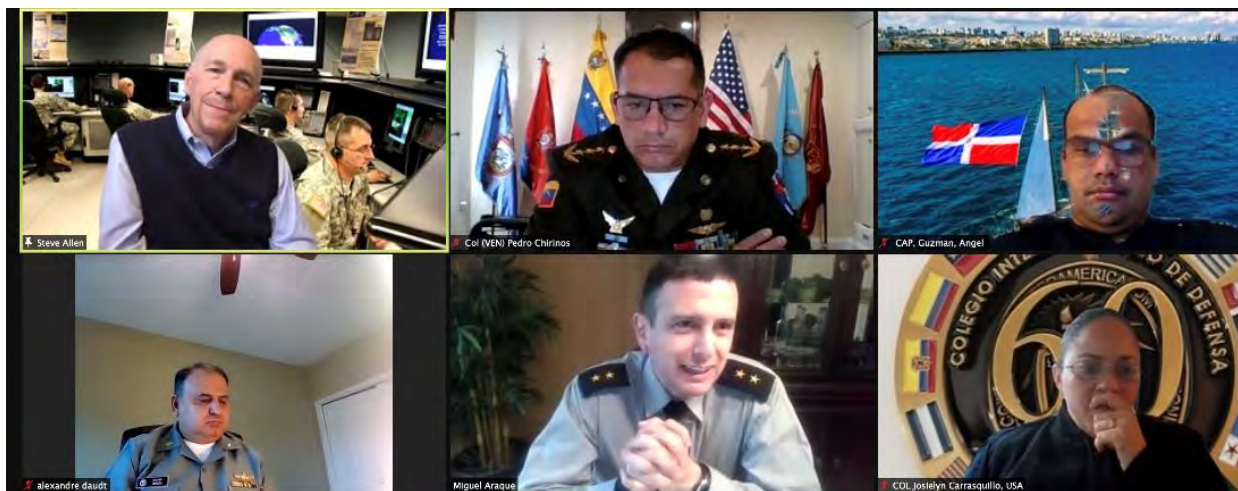
Estudio de Campo en Colorado, 2017



Visita a Texas, 2019

Debido a las restricciones de movilidad, implementadas como medida de seguridad durante la pandemia, se realizaron excepcionalmente estudios de campo en formato virtual. Los mismos tuvieron la participación remota

de conferenciantes expertos. Se organizaron además reuniones de grupo que permitieron que se cumplieran satisfactoriamente los objetivos de aprendizaje pautados.



Intercambio de ideas durante el viaje virtual CONUS, 2021.

OCONUS (fuera de EE.UU.)

Los primeros viajes fuera de Estados Unidos (OCONUS) tenían como objetivo que los estudiantes tuvieran contacto con las condiciones de los países visitados, sus líderes y organizaciones, tanto nacionales como privadas. Esto

les permitía complementar su instrucción con observaciones personales. Se concentraban en visitas a centros económicos, sociales y culturales. El primer viaje contó con 66 participantes



Visita al Centro de Altos Estudios del Ejercito de Perú, 1965



Visita a México, 1968

De acuerdo con los objetivos de aprendizaje actuales, el viaje OCONUS busca que el estudiante conozca personalmente diferentes aspectos de la política, economía, cultura y sociedad de los países a visitar. Como parte de

estos viajes se incluyen conferencias, visitas a diferentes lugares de interés cultural y visitas a instituciones tanto públicas como privadas que se relacionan con los temas tratados en los cursos del programa de maestría.



Visita a la Escuela Superior de Guerra en Brasil, 2014



Visita al Cristo Redentor en Brasil, 2017

Al final de estos viajes de estudio de campo, los estudiantes logran identificar los desafíos más críticos en materia de defensa, seguridad y desarrollo; analizan los conflictos más relevantes y áreas de consenso/colaboración entre

las instituciones estatales y no estatales; además de examinar la visión estratégica de las instituciones visitadas y la eficiencia o limitaciones en la gestión de los retos y conflictos que se les presentan.



Visita a Colombia, 2019



Visita a Machu Picchu, Perú, 2018

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“The IADC broadens both the knowledge and the network necessary for our hemisphere’s senior leaders to address defence and security matters. Students enter as experts in their respective domains, complemented by their own cultural and national perspectives. They leave with a better appreciation of the complex nature of the dilemmas that transcend our sovereign borders; more importantly, they leave with a diverse collection of colleagues upon which they can depend to help address them.”

Col. Barry Leonard
Canadian Armed Forces
Class 57

“El CID encarna un insuperable crisol en donde los futuros líderes civiles y militares de las naciones del hemisferio occidental, alternan y cohabitan en el diario quehacer del colegio. De esta convivencia asimilan usanzas, amplían conocimientos y desarrollan el juicio preciso para alcanzar las mejores soluciones a los problemas estratégicos de seguridad y desarrollo que afectan a nuestras naciones. No hay mejor aprendizaje en la formación de un líder que aquel que se logra asimilando la experiencia de compañeros afines.”

CALM. José Héctor Orozco Tocaven
Secretaria de Marina – Armada, México
Class 52

“The IADC brings together a diverse group of international ambassadors from the military, law enforcement, and diplomatic sectors across the Western Hemisphere, representing a multitude of cultures. By embracing our differences and creating an environment of continuous learning, IADC enables our transition from individuals, to a hemispheric team, and in the case of Class 61, a familia. Through a common foundation of knowledge and by embracing our diversity, we are now united in our quest for a safer and more secure democratic hemisphere. Class 61 is filled with optimism that we can collectively enhance the defense and security of our region, nations, and people through our greatest asymmetric advantage, our partnerships.”

CDR. Amanda Ramassini
Coast Guard, USA
Class 61

“El CID contribuye al entendimiento del sistema interamericano y a la construcción de bases teóricas desde la multidimensionalidad. Sus estudiantes se enriquecen con las experiencias de las clases recibidas y la fraternidad regional, generándose ese pensamiento crítico que como asesores y tomadores de decisiones estratégicas requiere el hemisferio.”

CN. Jorge Luis García Durán
Armada Nacional, Colombia
Clase 60



Class 16



Class 51

Contribución del CID en la equidad de género

“La igualdad de género sólo se alcanzará si somos capaces de capacitar a las mujeres.” (Michelle Bachelet)

En esta frase, la Doctora Michelle Bachelet, Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y alumna de la Clase 37 del CID, resumió la importancia de la educación y la formación profesional de las mujeres para que la igualdad de género sea efectiva en el futuro. Esta oportunidad de acceso a la educación debe ofrecerse en todos los niveles, desde la educación básica para las niñas hasta los niveles más altos de estudio, especialmente los relacionados con los procesos de toma de decisiones y el liderazgo estratégico.



CONS. Patricia Georgina Barquet Díaz, Presidenta de la Clase 55, graduada con distinción.

En este contexto, desde 1976 el CID recibe a mujeres como representantes de los Estados Parte de la OEA para participar como estudiantes en sus cursos regulares y promueve acciones permanentes para aumentar la

participación de las mujeres en su personal administrativo y académico.



Dalia Pan-Dávila, Primera estudiante mujer en el CID, Clase 16

Así, el CID tuvo su primera mujer graduada en la clase 16, Dalia Pan-Dávila, Funcionaria Diplomática de Venezuela, y fue honrado por el competente liderazgo de la Rear-Admiral Moira Flanders, desde noviembre de 2007 hasta diciembre de 2011, marcando el hito de ser la primera mujer en ocupar el cargo más alto del CID.



Admiral Moira Flanders, Directora del CID (2007-2011)

Durante el periodo de 2014 al 2018, el Colegio nuevamente fue dirigido por una mujer, en este caso la Contra-Almirante Martha E.G. Herb.

Bajo su mandato se realizaron varios seminarios de género con el apoyo del Comando Sur de Estados Unidos.



CALM Martha Herb, Directora del CID (2014-2018) en el Seminario sobre Perspectiva de Género celebrado en marzo, 2017

Los cursos en el CID han contado con la participación de distinguidas mujeres y demuestra la importancia de esta institución para la formación de profesionales con una verdadera igualdad de género y oportunidades para que las mujeres contribuyan al desarrollo del pensamiento estratégico y a los procesos de toma de decisiones, no sólo en el hemisferio sino en todo el mundo.

Este esfuerzo continuado por establecer la igualdad de género en el CID ha dado resultados destacados, habiéndose superado en el curso

ordinario 2021-2022 el objetivo de participación femenina que el Colegio tiene como meta anual. Dicha meta está basada en la experiencia de representación femenina en las fuerzas armadas de las naciones del continente americano, que representan una media del 10% del contingente militar. La Clase 61 cuenta hoy con 6 alumnas, correspondientes al 10,3% del total de alumnos matriculados en el curso regular de maestría.

De esta manera, el CID continúa ampliando su contribución a la formación de mujeres líderes

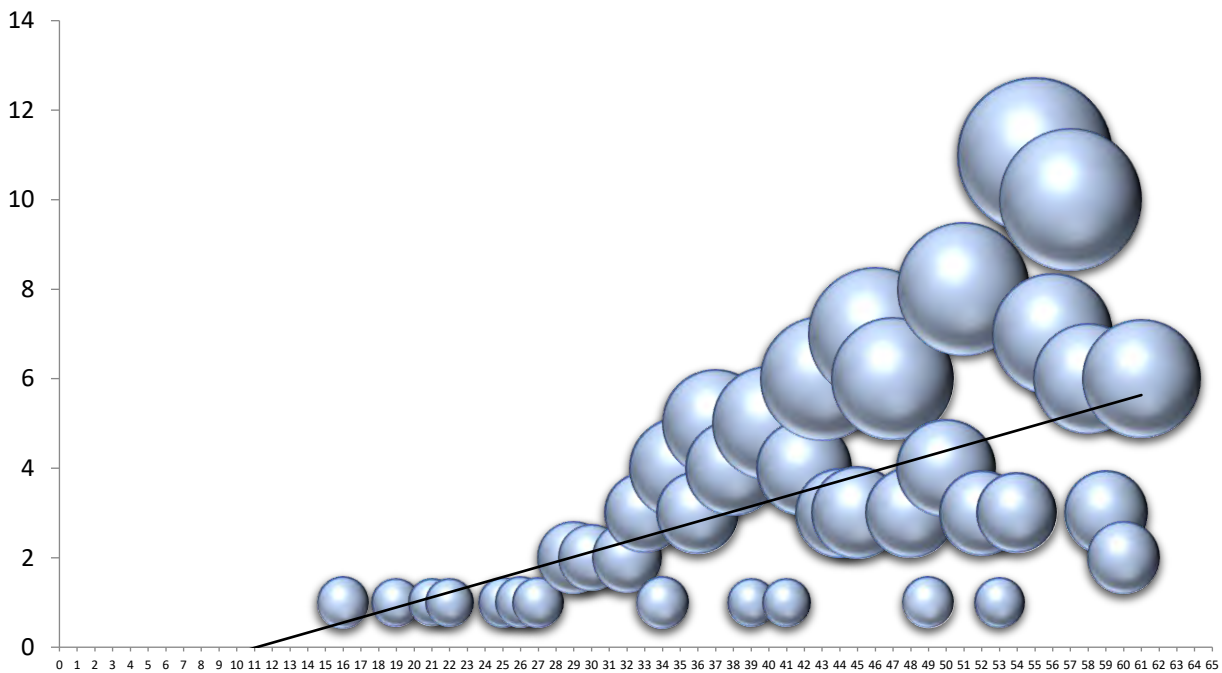
estratégicas en el Hemisferio Occidental, convocando a una amplia participación de un número aún mayor de mujeres en sus cursos regulares y contando con el apoyo de los Miembros de la OEA para que se sumen a este gran objetivo y permitan la participación de alumnas de instituciones gubernamentales de sus países, civiles y militares, aumentando la participación de las mujeres en este relevante foro interamericano de seguridad y defensa: ¡el Colegio Interamericano de Defensa!



Fr. CONS Katherine Almeida, graduada con distinción de la Clase 58 y miembro de la facultad del CID (2019-2022)



Mujeres matriculadas en el CID desde su inauguración (1962-2022)
(Porcentaje de mujeres por clase)





Class 21



Class 47

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“Yo, Dra. Fabiola Cuvi Diplomada del IAEN tuve el privilegio de participar en la clase XXI del CID. Fui la única mujer, entre 60 distinguidos señores militares de los diferentes países. Mis estudios académicos en el CID, complementados con los viajes de estudios, me permitieron afianzar mis conocimientos en Seguridad y Defensa Hemisférica. Mi tesis sobre " La mujer en el Continente Americano y su participación en el desarrollo ", fue una de las cuatro elegidas y publicadas en la " Revista del Colegio Interamericano de Defensa" Otoño 1982. Fue una experiencia única.”

Dra. Fabiola Cuvi
IAEN, Ecuador
Class 21

"The Master's Degree at the IADC contributes to the development of well-rounded, strategically focused, hemispheric defense and security leaders in the Western Hemisphere. The combination of accredited academic staff with real-world experience; a rigorous academic program; participants with diverse security and defense backgrounds; and professionals from within the military and diplomatic fields, come together to form a unique learning experience. This combined with the

opportunity to learn from diverse perspectives from around the Hemisphere, makes this Master's program one of the best for shaping future leaders.

MSc. Hayda Wallen Jaganath
Trinidad and Tobago
Class 57

“El Colegio Interamericano de Defensa tiene una larga tradición en la formación de especialistas en seguridad y defensa a lo largo y ancho del continente. Desde el inicio de sus actividades ha aportado mediante un currículo especialmente diseñado para tal efecto, que se ha ido adaptando a lo largo del tiempo, para entregar las competencias que requieren los futuros asesores y tomadores de decisión. Por otra parte, el compartir esos espacios académicos con militares, policías y asesores civiles de todo el hemisferio contribuye significativamente a crear la “visión hemisférica” que requiere el futuro líder estratégico de nuestra América.”

CF. Francisco Alberto Garay Cuesta
Armada del Ecuador
Class 59



Class 2



Class 36

Círculo de la Amistad: Cuidando de nuestra familia.

¿De qué se trata?

El Círculo de Amistad es una organización voluntaria de cónyuges de personal y estudiantes del CID, cuyo objetivo es llevar a cabo actividades que contribuyan a la resiliencia de sus miembros y sus familias y promover la amistad para ayudar en cuestiones como la adaptabilidad a los Estados Unidos y la distancia del hogar, los seres queridos y los amigos.

Contribución del CID

Ofrece la historia y la experiencia de eventos anteriores, la disponibilidad de sus instalaciones y el apoyo necesario para su uso, el contacto inicial en la búsqueda de los interesados en formar parte de un nuevo ciclo de esta organización.



Reunión para el café con las esposas de los oficiales, 1964



Esposas de los oficiales en clases de inglés, 1967

“Las actividades que desarrolla el Circulo de la Amistad contribuyen a fortalecer el espíritu de la integración hemisférica entre los estudiantes del Colegio Interamericano de Defensa, los miembros de la Junta Interamericana de Defensa y las Representaciones Militares de los países de nuestro Hemisferio asentados en Washington,

D.C., a través de reuniones en las cuales se comparte la cultura de nuestras naciones, creando vínculos de amistad y camaradería, fomentando así, el desarrollo de las relaciones personales que reflejan confianza mutua basada en experiencias, valores, intereses y objetivos compartidos.



Sra. Cynthia Rey, maestra voluntaria de inglés y español, recibiendo reconocimiento de esposas de oficiales por las clases impartidas durante 2017-2018.



Círculo de la Amistad, Celebrando el Día de Colombia, 2022

“El Círculo de la Amistad ha logrado que nuestras familias que han llegado a vivir a una nueva Metrópoli lejos de casa encuentren un cálido refugio gracias a las relaciones interpersonales que se forman para afrontar situaciones cotidianas y también en los momentos adversos, en relaciones basadas en el respeto, la integración, la bondad y el aprecio mutuo.

Como Presidenta de esta fraternal organización es mi deseo agradecer al Colegio Interamericano de Defensa por mantener esta loable iniciativa y sirva también este mensaje para felicitar a todos sus integrantes por el 60/a. Aniversario de su fundación.”
Sra. Rosa Ángeles Meza Angulo,
Presidenta del Círculo de la Amistad



Sra. Rosa Ángeles Meza Angulo, Celebrando el Día de México, 2021

Spirit Team: “Strengthen the bonds”

An integral organization within the College is the Spirit Team, which promotes camaraderie, esprit de corps, and teamwork among all members and families of this institution. What started a few years back as an NCO only team tasked with organizing barbecues and a sport day once a year, has evolved into a College-wide social club.



Members of the 2021-2022 Spirit Team



The team’s motto: “Strengthen the bonds”, embodies the essence of the team and its goal for stronger ties among members of the College. The volunteer members of the 2021-2022 Spirit Team hail from several countries such as Peru, Mexico, France, USA, and Ecuador. This diverse team is a rich mix of civilian-military members from all armed forces, ranks and

backgrounds. Working in unison, the Spirit Team has implemented many initiatives like the Running and Cycling Clubs that meet throughout the year, and has organized other memorable events such as the 9/11 Never Forget step challenge, the Halloween celebration, and various multi-sport and multi-team challenges like the Turkey Trot, Easter Dash and #YoTengoSpirit.



Winter Challenge initiative, Spirit Team, February 2022



Class 57 visits Chile, 2018



IADC Staff Holiday Party, 2021

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“Pasar por las aulas y clases magistrales del CID, como operador de Justicia de mi país y como integrante del engranaje del sistema nacional de seguridad de mi país, me ayudó a adquirir conocimientos y una visión más holística sobre la seguridad y la defensa nacional, ya sea para su abordaje desde el nivel político, estratégico y operativo, tanto a nivel nacional como transnacional. Además de contribuir a formar una red de contactos del sistema de seguridad del hemisferio que facilita el intercambio de informaciones y experiencias sobre el área.”

Agente Fiscal, Abg. Hernán Ricardo Galeano Bogado
Fiscalía General del Estado, República del Paraguay – Class 53

“Considero que el Colegio Interamericano de Defensa es una gran cantera que provee al continente americano de líderes comprometidos con los principios y valores democráticos que impulsan a los países a avanzar por la senda del desarrollo, el progreso y la paz. En ocasión de su 60 aniversario, hago llegar mis sinceras felicitaciones a las autoridades e integrantes de esta noble institución académica que ha formado a importantes líderes a lo largo de su historia.”

Ministro- Asesor Federico A. González
Asuntos Estratégicos del Presidente del Paraguay. Class 36

“The Inter-American Defense College (IADC) transforms one’s strategic thinking by teaching you to consider issues more broadly, comprehensively, and holistically. The course’s advanced academic concepts expand one’s knowledge about interagency, governmental, national, and international affairs from a historical, contemporary, and future perspective. The IADC’s multinational, multilingual, and Organization of American States (OAS) atmosphere require alumni to expand their examination of strategic concerns beyond unidimensional national viewpoints towards more complete regional, continental, and global understandings. Finally, the seminars, talks by academics and high-level strategic practitioners, in addition to the international visits portion of the course, transition the curriculum from theory into practice.”

LCol. Juan C. Gallego
Royal Canadian Air Force
Class 53

“El CID contribuye con la formación de líderes estratégicos mediante una enseñanza integral, inculcando el pensamiento crítico y reflexivo, que permita a sus Egresados contar con competencias adecuadas para la solución de los problemas hemisféricos dentro de un mundo cambiante y complejo.”

CN. Sergio Renato Garma Rodríguez
Marina de Guerra, Perú
Class 58



Brazilian Independence Day Celebration, Class 61



International Day Celebration, Class 61

Diplomacia ejercida desde la educación.

A lo largo de sus 60 años de existencia, el CID ha construido su historia sobre la base del respeto mutuo, por parte de estudiantes, profesores y personal, así como por la atención dedicada a los aspectos peculiares de cada Estado miembro de la OEA, constituyendo un gran foro para la discusión de temas estratégicos, de defensa y seguridad.

De este modo, el CID se constituye concretamente como una gran institución de cooperación internacional y, por sí mismo, desempeña un destacado papel diplomático, recibiendo visitas de Ministros de Estado, Secretarios de Defensa, funcionarios ejecutivos con altos cargos de importantes instituciones internacionales y gubernamentales de los Estados miembros, tanto militares como civiles.



Visita de la Dra. Michelle Bachelet, entonces Presidenta de Chile, egresada de la Clase 37 del CID marzo del 2016



Dr. Luis Almagro, Secretario General de la OEA, visita el CID y se dirige a la clase 55, 2016

Estas visitas protocolarias son esenciales y denotan el carácter diplomático de esta institución como referencia en el hemisferio occidental, contribuyendo además a la formación de sus líderes estratégicos a través de la oportunidad que otorgan las autoridades visitantes a los estudiantes, cuando dan conferencias y presentaciones que se insertan en el horario regular de clases del CID.



Lieutenant-General Chris Whitecross, NATO Defense College Commandant, septiembre 2017

Además, como forma de honrar la memoria de los arduos procesos de liberación de los Estados americanos y de ensalzar la conquista de su soberanía, el CID realiza conmemoraciones en las fechas de independencia de todos los Estados parte de la OEA que están representados por alumnos del curso regular.



EMB. María Roquebert de Panamá, Vicepresidenta de la Comisión General de la Asamblea General de la OEA, Clase 60, 2021



Celebración de la Independencia de Chile, septiembre 2020



Celebración de la Independencia de Perú, en su Bicentenario, 2021

Como parte de las actividades, el CID presenta las instalaciones a los distinguidos visitantes. Durante estos recorridos, ellos tienen la oportunidad de intercambiar con parte del personal,

profesores y estudiantes del colegio. En muchos casos son invitados a dirigirse a la clase para compartir también sus reflexiones sobre algún tema de interés relacionado con la seguridad y defensa



EMB Juan Bautista de Lavalle, Presidente del Consejo Permanente de la OEA, 1964

Visita del GE Guido Manini Ríos, Comandante en Jefe del Ejército Nacional de Uruguay, 2015





Visita del Lt Gen Meade (Jamaica Defense Force), 2022



Dr. Daniel P. Erikson, Subsecretario de Defensa EEUU invitado al CID, 2022

Firmar el libro de visitantes distinguidos es una tradición en el CID. Muchas han sido las personalidades que han dejado

plasmados sus nombres en esas páginas, reflejando el valor que el colegio tiene para el hemisferio.



Jefe del Estado Mayor Conjunto, Almirante Thomas H. Moorer, USA, durante la decimotercera promoción 1973-1974



General Luis Roberto C. Lourenço, Jefe de Educación y Cultura Ministerio de Defensa de Brasil, marzo 2022



CALM Nelson Montenegro Pacheco, Delegado de Perú ante la JID, 2022

Las reuniones e intercambio de ideas con el liderazgo del CID son indispensables durante estas visitas. En ellas se discuten cuestiones

estratégicas para el desenvolvimiento de esta casa de estudios y el logro de sus objetivos institucionales.



Visita General Warren, U.S. Air Force 1969



Visita del MG Julio Ernesto Florián Pérez, Comandante General del Ejército y el GB Pil. Robert Miguel Labort Pérez de República Dominicana, 2021

Así, el CID sigue construyendo su historia como institución académica de referencia en el hemisferio occidental: cultivando el pasado, estableciendo la

cooperación interamericana en el presente y mirando siempre hacia la búsqueda de soluciones hemisféricas a los retos comunes en el futuro.



U.S. Army Gen. Laura Richardson, Commander of U.S. Southern Command, 2021



Gen. Fernandes, Jefe de Asuntos Estratégicos de Min. de Defensa de Brasil, en visita al CID, noviembre 2021, acompañado por el VALM Rabello - Pres. del CD de la JID, MG Guimarães, Delegado de Brasil en la JID, y MG Ramiro, Agregado de Defensa y Aire



Emb. Bocchit Edmond, Embajador de Haiti en EEUU, 2020

Mensajes de Exalumnos

¿Cómo el CID contribuye en la formación de líderes estratégicos en el hemisferio?

“El Colegio brinda a sus graduados fundamentos teóricos y herramientas metodológicas actualizadas para enfrentar la incertidumbre y dinámica evolutiva del ambiente en el cual estamos inmersos. Asimismo, incentiva y desarrolla el pensamiento crítico lo cual facilita el análisis de la situación mundial y hemisférica. Desarrollando además el espíritu de cooperación hemisférica, lo que nos ha unido más allá de ser una Clase, formando equipos preparados para identificar crisis que nos son comunes y así contribuir a su resolución conjunta.”

Col. Pedro Gómez Canalleria
Ejército, Uruguay
Class 60

“El CID debe ser un espacio de encuentro donde civiles y militares piensen la seguridad y la defensa interamericana desde una perspectiva democrática, con resguardo a los derechos humanos y foco en la construcción de paz.”

MSc. Ricardo Montero Allende
Constituyente, Convención
Constitucional, Chile, Class 57

“As the world continues to experience challenges across economic, social, and

political spheres, there is an urgent need to train multidimensional leaders who are able to make timely and critical decisions. The IADC has become the leading training military institution in Latin America and through its core principles of academic freedom, integrity, integration and mutual respect produces leaders who are diversified, knowledgeable and transformational. No doubt, any participant who has benefited from its programs can be an effective leader in the western hemisphere.”

Col. Ronald Hercules
Defence Force, Guyana
Class 61

“El Colegio Interamericano de Defensa forma líderes estratégicos del hemisferio americano, a través de teorías contemporáneas de seguridad y defensa, la generación de fuertes vínculos de amistad y solidaridad entre los futuros líderes, y en una fuerte convicción moral y ética que asegura su participación en la construcción de sociedades libres y democráticas en cada país.”

Col. David Barrero Barrero
Fuerza Aérea, Colombia
Class 54



Class 41



Class 56



Legado y transformación en la educación de futuros líderes estratégicos. (Epílogo)

Dra. Mirlis Reyes Salarichs
Profesora, Colegio Interamericano de
Defensa

Más importante que las respuestas y declaraciones de un líder, son sus preguntas las que hacen la diferencia. Las preguntas, cuando son las acertadas, tienen un poder transformador. Son en entornos volátiles, inciertos y caóticos donde más se desarrolla la dimensión estratégica del liderazgo. Es precisamente en ese contexto que cuestionar las ideas preconcebidas adquiere especial relevancia.

En el liderazgo estratégico no se trata de lo que pueda hacer un líder, sino de cuánto es capaz de influir en el comportamiento de los demás. Es esencialmente un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo. Para ello se requiere de una comunicación eficaz y transparente, así como de la avidez e inquietud intelectual para desarrollar el pensamiento crítico. Hacer las preguntas correctas en el momento

oportuno es fundamental para el proceso de toma de decisiones.

La incertidumbre es una constante en nuestros días. John Kay y Mervyn King incluso advierten sobre la incertidumbre radical¹, definiéndola como el futuro no cuantificable y fuera de todo modelo prospectivo o probabilístico. Un líder debe decidir en base a observaciones y pronósticos, pero: ¿qué hacer con aquello que no sabemos que desconocemos?; ¿cómo modelar las posibles respuestas o impactos de una decisión sobre algo que prácticamente no conocemos? Muchos de los pronósticos sobre la trayectoria de la pandemia del COVID-19 fueron inexactos. Los modelos, en ese caso, fueron útiles para proveer un conocimiento o entendimiento general, pero menos efectivos para hacer pronósticos. Cuando los problemas son simples y conocidos, se cuenta con más

¹ John Kay and Mervyn King, "Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers" W.W. Norton & Company, 2020.

instrumentos de análisis y recursos para encontrar la mejor solución; sin embargo, para enfrentarse a problemas complejos es necesario acudir a la sapiencia colectiva.

“En el liderazgo estratégico no se trata de lo que pueda hacer un líder, sino de cuánto es capaz de influir en el comportamiento de los demás. Es esencialmente un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo.”

La complejidad del entorno se expresa también en su volatilidad. En un mundo de constantes y significativos cambios es necesario tener la agilidad mental suficiente como para adaptarse con rapidez a los distintos escenarios. Hoy Rusia se encuentra desafiando el orden político internacional establecido luego de la IIGM con una invasión a Ucrania. El enfrentamiento se está llevando no solo en el terreno geopolítico, sino también geoeconómico. Las redes sociales, el ciberespacio y las nuevas tecnologías le imprimen un dinamismo diferente a esta guerra. Aún es difícil predecir los impactos, pero en algo muchos analistas coinciden: habrá un antes y un después de la invasión rusa a Ucrania.

El acrónimo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), ha

servido para caracterizar este tipo de escenarios, tal como explicaron varios de los autores en este libro al compartir sus perspectivas sobre liderazgo estratégico. En paralelo, otro marco de referencia ha emergido recientemente, intentando dar respuestas a contextos más caóticos. Según el antropólogo estadounidense Jamais Cascio², el mundo actual debe ser descrito como frágil, ansioso, no lineal, e incomprensible (BANI, por sus siglas en inglés). Situaciones imprevisibles o incomprensibles como lo acontecido con la pandemia se explicarían mejor con el lente de BANI que con el de VUCA.

El liderazgo estratégico permite tomar ventajas de estos entornos para incentivar nuevos procesos de transformación. Cuestionar el *statu quo* del conocimiento, los principios, asunciones y prácticas habituales es lo que estimula el aprendizaje. No hay mejor manera de prepararse para escenarios futuros, incluso aquellos de mayor incertidumbre, que intentar pensar *fuera de la caja*. Un líder debe ser motivador y generador de procesos de cambio basados en el pensamiento crítico, y esto lo logra a través de la educación.

El Colegio Interamericano de Defensa ha contribuido a la formación de líderes estratégicos durante sus 60 años de creado, convirtiéndose en un referente para la región. Sus más de tres mil egresados, muchos de los cuales han sido ascendidos al rango de

² Jamais Cascio, “Facing the Age of Chaos,” *Medium*, 29 abril 2020,

<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

general, almirante o su equivalente civil, avalan la institución y su programa académico. El CID ha siempre fomentando el pensamiento crítico a través del debate franco y abierto sobre los problemas, desafíos y amenazas a la seguridad y defensa regional. En sus aulas han intercambiado saberes y compartido experiencias oficiales y civiles de alto rango, para quienes pensar desde una perspectiva hemisférica es determinante en la resolución de conflictos transfronterizos.

El programa académico del CID se ha ido actualizando y adaptando en respuesta a los diferentes contextos. El fin de la guerra fría, por ejemplo, impuso un cambio de enfoque a los estudios sobre seguridad, donde la multidimensionalidad ocupó un rol protagónico para abordar las nuevas amenazas hemisféricas³. Ciberseguridad, Economía ilícita, Seguridad multidimensional, Análisis y resolución de conflictos, son algunas de las materias que demuestran la evolución de la malla curricular del colegio. Contar con una maestría acreditada por MSCHE y ACICS es otra evidencia de la transformación de esta institución que ha apostado por una educación de excelencia y calidad.

Pensar desde diferentes perspectivas para comprender mejor los

nuevos desafíos y amenazas en materia de seguridad y defensa, es uno de los pilares de la enseñanza en el CID. Los cursos no responden a una doctrina específica, sino que se diseñan con el objetivo de fomentar el análisis crítico. Un líder o asesor estratégico debería reconocer el valor de los argumentos bien fundados de quienes piensan diferente. El colegio brinda el espacio para este tipo de intercambio y aprendizaje académico.

Varios de nuestros egresados han dejado constancia en este libro del impacto del CID en su educación y desarrollo profesional. Han reflexionado sobre liderazgo estratégico y compartido experiencias que han marcado verdaderos procesos de transformación. En estos 60 años, nuestros egresados han sido protagonistas en la toma de decisiones a nivel político-estratégico, así como de cambios innovadores en las instituciones para las que sirven. Sin embargo, lo que distingue a nuestro alumni es el espíritu de cooperación y enfoque hemisférico para abordar cualquier desafío o amenaza a la seguridad y defensa. No importa la clase, ni la institución de procedencia, ni el país; haber estado en el CID abre puertas: las del saber y la fraternidad.

³ OEA, "Declaración sobre Seguridad en las Américas," en *Conferencia Especial sobre Seguridad*, (Ciudad de México, 28 octubre

2003).
https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/DeclaracionMexico_Seguridad.pdf

Agradecimientos

A todos los líderes, personal, profesores y alumnos de estos 60 años.
Una gran idea puede surgir de una sola persona. Sin embargo, ningún gran proyecto es desarrollado sólo con un par de manos.
Nosotros, el liderazgo, los profesores, el personal y los estudiantes de la clase 61, estamos agradecidos por la dedicación y el trabajo de todos los que estuvieron aquí, pues reconocemos que el éxito de una institución como el Colegio Interamericano de Defensa sólo es posible porque nos inspiramos en el legado dejado por cada uno de ustedes.

To all Leaders, Staff, Professors, and Students of these 60 years.
A great idea can come from one person. However, no great project is developed with just one pair of hands.
We - Leadership, Professors, Staff, and Students of Class 61 - are grateful for the dedicated and proficient work offered by all who have been here, as we recognize that the success of an institution like the Inter-American Defense College is only possible because we are inspired by the legacy left by each of you.

A todos os Líderes, Funcionários, Professores e Alunos destes 60 anos.
Uma grande ideia pode surgir de uma só pessoa. Contudo, nenhum grande projeto é desenvolvido com apenas um par de mãos.
Nós - Liderança, Professores, Funcionários e Alunos da Classe 61 - agradecemos o trabalho dedicado e proficiente oferecido por todos que aqui estiveram, pois reconhecemos que o sucesso de uma instituição como o Colégio Interamericano de Defesa só é possível porque temos como inspiração o legado deixado por cada um de vocês.

À tous les leaders, le personnel, les enseignants et les étudiants de ces 60 années.
Une grande idée peut venir d'une seule personne. Cependant, aucun grand projet n'est s'est développé avec une seule paire de mains.
Nous, les leaders, le corps enseignant, le personnel et les étudiants de la classe 61, sommes reconnaissants du dévouement et du travail acharné de tous ceux qui étaient ici, car nous reconnaissons que le succès d'une institution comme le Collège de défense interaméricain n'est possible que parce que nous sommes inspirés par l'héritage laissé par chacun d'entre vous.

Directores

(Se incluye el Rango al momento de la dirección)

MG Thomas F. Van Natta	RADM James E. McCardell
MG Roland H. Del Mar	MG Paul H. Hodges
MG Jack Norman Donohew	RADM David F. Chandler
MG John B. Henry	Richard C. Milnes
RADM Gene R. La Rocque	MG James J. LeCleir
MG George S. Beatty	MG James R. Harding
MG William M. Schoning	MG John C. Thompson
MG Kermit C. Kaericher	MG Carl H. Freeman
MG Ranald T. Adams	MG Keith M. Huber
RADM Lucien Capone	RADM Moira Flanders
RADM Robert C. Conolly	RADM Jeffrey Lemmons
Lt Col John C. Ellerson	RADM (U) Martha E.G. Herb
RADM Sayre A. Swarztrauber	MG James E. Taylor

Vicedirectores

(Se incluye el Rango al momento de la dirección)

Gen Div Juan E. Aguirre	Gen Brig Humberto Quea
Gen Brig Jesus A. Briceno	Gen Brig Napoleon Barboza Paredes
Gen Brig Martin Garcia Villasmil	Gen Brig Daniel Legnani
Brig Gen Lorenzo D. Bravo Deheza	Gen Brig Raimundo M. Guisandes
C Alte Pedro Rene Irigoin	Gen Brig Eduardo W. Marinelli
Gen Div Enrique Gallardo	Alte Esq Jeronimo Mcdowell
Gen Div Carlos de Meira Mattos	Gen Brig Juan Carlos Nielsen Stambuck
Gen Brig Gustavo Matamoros D'Acosta	Gen Brig Nestor Ramirez Mejia
Gen Brig Luis F. Danus	Gen Brig Alfonso Ordonez Quintana
Gen Brig Ranulfo Efraín González	Gen Brig Andres R. Apolinar Disla

Brig Gen Marco Antonio Bonilla Reyes
Gen Brig Adolfo Dominguez Martinez
C Alte Guillermo Oscar Iglesias
Comodoro Roberto Hipolito Giorgio
Brig Gen Julio Ernesto Florián Perez
Gen Brig Jorge Raúl Larrea Castellano

Gen Div Ivan Weber Rosas
C Alte Fernando Antonio A. de Figueiredo
Brig Ar Alexandre Wagner C. de Souza
Gen Div Rolemberg Ferreira da Cunha
C Alte Silvio Luis dos Santos
Brig Ar Leonardo Chaves Rodrigues

Jefes de Estudios

(Se incluye el Rango al momento de la dirección)

Gen Bgda Hugo R. Tiribochi
Gen Bgda Manuel Irricibar
Gen Bgda Emilio Molina Pizarro
Brig Gen Oldemar Ferreira Garcia
Gen Bda José Pinto de Araújo Rabelo
Brig Gen José Gonzalo Forero
Gen Bgda José Efraín Rioss-Montt
Gen Bgda Pedro R. Florentin
Gen Bgda José Garcia Calderon
Gen Bgda Ygnacio Camacho
Gen Bgda Alfonso D. Feola
C Alte Alberto L. Padilla
C Alte Edgardo A. Otero
C Alte Sergio L. Aráoz de Lamadrid
Brig Ar Claudio Paixão de Azambuja
Gen Bgda Oscar Vargas-Guzman
Brig Gen Jaime Ruiz Barrera

Gen Bgda Raul Talledo Aguayo
Gen Bgda Carlos Chamocho
Gen Bgda Luis A. Abraham
Gen Bgda Boris Omar Saavedra Perez
Gen Bgda Dante Anibal Asla
C Alte Mariano Gomez Barthelemy
Brig Ar Ricardo Leite Lopes
Brig Gen German Galvis Corona
C Alte Luis Orozco Inclan
Gen Bgda Julio Ernesto Florián Pérez
Gen Bgda Roberto Efraín Rodriguez Giron
C Alte Francisco Yabar Acuña
Gen Bgda Arturo Javier González Jiménez
Gen Bgda Julio César Islas Sánchez
Gen Bgda Ruben Dario Días Esparza
Gen Bgda Jorge Ramirez Zuñiga

El Colegio Interamericano de Defensa (CID) no se hace responsable de las opiniones vertidas en los artículos publicados. Las opiniones, conclusiones y recomendaciones expresadas o que queden implicadas en sus distintos artículos son las de sus autores y no reflejan necesariamente la política o posición oficial ni del Colegio Interamericano de Defensa, ni de la Junta Interamericana de Defensa, ni de la Organización de los Estados Americanos, ni la del país u organización representada por el autor.

Este libro se publica bajo una licencia de Creative Commons Attribution – Non Commercial 4.0 Internacional (CC BY NC). Su contenido es de distribución gratuita, los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir o crear un enlace que dirija a esta publicación. El derecho de utilizar este material no releva al usuario de la responsabilidad de otorgar el crédito correspondiente a los autores y a la publicación proveyendo una descripción bibliográfica completa del trabajo. El usuario debe notificar a los autores y a la publicación si intenta realizar algún cambio. El CID no cobra a los autores por presentar sus ponencias y tampoco cobra por la utilización de este material. Para más información sobre esta licencia puede visitar el sitio <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Para más información sobre el CID, por favor, visite nuestra web www.iadc.edu. Publicada en Washington, D.C. (EE. UU.).



Publicada en Washington, D.C. (EE.UU.).

ISBN 978-1-7344081-7-1 (print/impreso) 978-1-7344081-9-5 (digital)