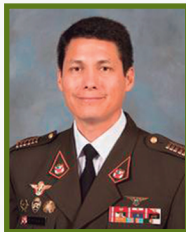


El autor de este artículo analiza la necesidad de un proceso de transformación militar en el Ejército del Perú. Para ello, es primordial entender claramente su significado, el importante rol que desempeñan los líderes estratégicos de la institución, así como los principales problemas y desafíos que se enfrentan durante este proceso.

TRANSFORMACIÓN EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ: ¿TENDENCIA O NECESIDAD?



The author of this article analyzes the need for a process of military transformation in the Peruvian Army. For this purpose, it is essential to clearly understand its meaning, the important role played by strategic leaders of the institution, as well as the principal problems and challenges faced throughout this process.



Coronel EP
Paul Eduardo Vera Delzo

Magister en Estudios Estratégicos (United States Army War College), Magister en Estrategia y Geopolítica (Universidad de la Defensa Nacional de Argentina), Magister en Ciencias Militares (Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú), Magister y Doctor en Administración (Universidad Inca Garcilaso de la Vega). Ha realizado el Programa de Estudios Avanzados de Guerra Conjunta (United States Army War College), Curso de Oficial de Estado Mayor (Escuela Superior de Guerra del Ejército de Argentina) y Curso de Logística Internacional (The Inter-American Air Forces Academy). Ha sido docente en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de Argentina y, en el Perú, docente de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, Escuela Superior de Guerra del Ejército, entre otros. Asimismo, ha sido Observador Militar en la Misión de Naciones Unidas en Eritrea y Etiopía. Actualmente, se desempeña como Oficial de Enlace en el U.S. Army Training and Doctrine Command.

INTRODUCCIÓN

Una noticia viene inquietando los pasillos del Centro de Integración de Capacidades del Ejército de los Estados Unidos y es que a los tres comandos ya existentes en la estructura de este Ejército (el Comando de Fuerzas, el Comando de Material y el Comando de Entrenamiento y Doctrina) se suma la creación de un nuevo comando responsable de articular el futuro de la institución militar: el “Comando de Futuros del Ejército de los Estados Unidos.” Según el Doctor Mark T. Esper, Secretario del Ejército, este nuevo comando contará con ocho equipos multifuncionales que proporcionarán la unidad de esfuerzo y de comando necesarias para agilizar la modernización de dicho Ejército.¹ Con este propósito, el Teniente General John M. Murray, General de cuatro estrellas, ha sido designado como el primer Comandante General de este comando, debiendo asumir el cargo en cuanto el Senado confirme su nombramiento.²

Aunque resulte una coincidencia, el Ejército de los Estados Unidos no es el único Ejército que en los últimos años ha iniciado procesos de modernización o transformación. Ejércitos como el de la República Popular de China, Rusia, España, Chile, Brasil y Colombia, entre otros, vienen ejecutando procesos de transformación profundos con la finalidad de apoyar el logro de los objetivos de sus respectivos países. Muchos de estos procesos de transformación se han enfocado en la estructura, modernización, preparación y sostenibilidad de la fuerza, enfrentando grandes retos durante la formulación e implementación de la estrategia que les permita maximizar su efectividad e innovación. A ello, se suman los retos que se enfrentan durante el proceso de adaptación a los cambios culturales, tecnológicos y de otro tipo que toda transformación conlleva.

PALABRAS CLAVE: TRANSFORMACIÓN, MODERNIZACIÓN, LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

KEYWORDS: TRANSFORMATION, MODERNIZATION, STRATEGIC LEADERSHIP.



A Heráclito, un filósofo griego nacido en el 540 A.C, se le atribuye una frase que ha caracterizado la historia de la humanidad: “lo único constante es el cambio.” Sin embargo, lo que distingue a este último siglo es la creciente velocidad con la que se vienen dando estos cambios, afirmándose que la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que caracterizan el ambiente estratégico en el cual se relacionan los países es cada vez mayor. Por consiguiente, para ser efectivos, los Estados deben enfrentar holísticamente nuevos retos y amenazas mediante el empleo racional de todos los elementos del poder nacional.

En este contexto, el Estado Peruano no es ajeno a los constantes cambios que se perciben en el ambiente estratégico regional y mundial, por lo que sus Fuerzas Armadas, como representantes del instrumento militar del poder nacional, deben estar

preparadas no sólo para enfrentar los nuevos retos y amenazas a la seguridad y defensa nacional, sino también para cumplir efectivamente los roles complementarios que el Estado le asigne. Esta situación obliga al Ejército del Perú a involucrarse en un proceso de transformación que le permita apoyar el logro de los objetivos del Estado. No obstante, antes de empezar, se debe entender claramente lo que significa un proceso de transformación militar, el importante rol que desempeñan los líderes estratégicos de la institución durante este proceso, así como los principales problemas y desafíos que se enfrentan. De lo contrario, este será un intento fallido más.

¿TRANSFORMACIÓN MILITAR?

La Real Academia Española define la palabra “transformación” como la acción y efecto de trans-



En el 2014, como parte de su proceso de transformación, el Ejército de Colombia recibió 32 Vehículos Blindados LAV III 8x8 para reemplazar sus vehículos M113 y EE-11. (Gladiator LAV III – Foto Ejército de Colombia). Revisado en <http://rpdefense.over-blog.com/tag/colombia/> el 31 de octubre del 2018



formar, es decir, cambiar de forma a alguien o algo, convirtiéndolo en otra cosa.³ Por esta razón, el término “transformación militar” es comúnmente entendido como el “cambio profundo” de una institución militar, no atribuyéndosele este término a modestas mejoras realizadas.⁴ Al respecto, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos define la transformación militar como un proceso que da forma a la naturaleza cambiante de la competencia y cooperación militar a través de nuevas combinaciones de conceptos, capacidades, personas y organizaciones.⁵ Lo que esta definición, principalmente, reconoce es que la transformación es un proceso, vale decir, es un viaje continuo que toma tiempo y no tiene un punto final. Por lo tanto, se puede afirmar que la transformación militar es un proceso, sin un resultado predeterminado, que involucra nuevos conceptos (doctrina), procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas para manejarlos.⁶ Un cambio profundo en cualquiera de estas áreas requiere, consecuentemente, cambios en todas las demás.

La transformación militar también involucra cambios en la cultura organizacional, es decir, cambios profundos en el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes en la institución militar. Sin lugar a dudas, el cambio más importante y difícil de conseguir en todo proceso de transformación es el cambio de mentalidad de los miembros de la organización. La transformación debe facilitar una cultura que fomente el liderazgo, la educación, la organización, los procesos, los valores y las actitudes que promuevan la innovación significativa.⁷ Este proceso crea nuevas áreas y competencias, de manera que permite identificar o crear nuevas formas de hacer las cosas.

Por otra parte, la transformación y la modernización requieren de un equilibrio, ya que ambas son componentes vitales de la innovación. La transformación militar no ha de basarse en disponer únicamente de nuevas armas y tecnología, sino más bien en aplicar nuevas ideas y conceptos, y adaptar los equipos y armas ya existentes para enfrentar los nuevos desafíos.⁸ Además, deberá considerar la renovación o cambio de todo aquello que se hace bien pero que puede ser mejorado o potenciado. Desa-

fortunadamente, no se puede saber con certeza qué nuevo concepto, capacidad u organización se necesitará para enfrentar los desafíos del futuro, por lo que siempre existirán riesgos que se deben identificar, mitigar y asumir.⁹

Si bien la transformación militar puede ser la firme intención de una institución castrense, este proceso sólo se iniciará con el consentimiento del máximo decisor político del país. Toda transformación requiere la asignación de recursos adicionales que permitan realizar cambios profundos, especialmente en materia de modernización. Por esta razón, la transformación militar se inicia con una decisión política y con la asignación de recursos que permitan su implementación. Por otra parte, la transformación de una institución militar no puede planearse y ejecutarse fuera del marco de una transformación integral del sector defensa, la cual incluye la transformación no sólo de todos los institutos armados, sino también de la organización o comando que los agrupa durante el planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas.

Durante el proceso de transformación se debe evitar el requisito de producir resultados sobre la base de cronogramas fijos ya que dicha transformación ha de visualizarse más como el tratamiento de una enfermedad, no siendo posible predecir con exactitud cuándo se lograrán los resultados esperados.¹⁰ La exigencia de resultados de acuerdo a cronogramas fijos probablemente conduzca al fracaso. Asimismo, la transformación militar no se da de manera expeditiva ni sencilla. Su implementación, más bien, es ardua y problemática. Parte del éxito radica en afrontar y corregir los errores identificados durante la implementación del proceso, incluyendo el análisis de procesos de transformación anteriores infructuosos con el propósito de entender los errores cometidos y no volver a repetirlos.

Esta situación no es extraña al contexto peruano ya que, en el año 2001, el Ejército del Perú empezó a elaborar el denominado “Proyecto Ejército”, el cual tres años después tomaría el nombre de “Plan Bolognesi.” Este plan contemplaba las metas que la institución debía alcanzar al 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional. Sin embargo,



de sus retos, logros y errores se conoce muy poco, por lo que resulta indispensable analizar e identificar las lecciones aprendidas y el rol desempeñado por los líderes estratégicos de la institución antes de iniciar un proceso de transformación en el Ejército del Perú.

EL ROL DEL LÍDER ESTRATÉGICO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Los líderes estratégicos de una institución castrense cumplen un rol clave en el proceso de transformación militar; por tanto, el conocimiento y la buena práctica del liderazgo estratégico son fundamentales para el éxito de este proceso. El Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos (The United States Army War College) define el liderazgo estratégico como “el proceso utilizado por un líder para afectar positivamente el logro de una visión deseada y claramente comprendida por todos los miembros de la organización, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, dirigiendo a través de políticas y directivas, y construyendo consenso dentro de un entorno global volátil, incierto, complejo y ambiguo, marcado por oportunidades y amenazas.”¹¹

El liderazgo estratégico implica la evaluación e interpretación integral del entorno externo. Alinear los recursos y prioridades de la organización en un entorno cambiante implica liderar y gestionar el cambio que permita hacer realidad la visión de la organización. En resumen, el liderazgo estratégico se centra en la alineación, la visión y el cambio.¹² Por lo tanto, antes de dar inicio al proceso de transformación, los líderes estratégicos de la institución militar deben desarrollar ciertas competencias y habilidades que les permitan alinear la organización con el entorno externo, establecer una visión común, liderar el cambio que la institución necesita y comprometer a sus miembros -mediante la creación de consenso- a darle continuidad al proceso. De lo contrario, todos los cambios durarán lo que dure en el cargo la persona que los impulsó o implementó.

En la publicación “Strategic Leadership Primer” del Colegio de Guerra de los Estados Unidos, Stephen Guerras señala que los líderes estratégicos deben ser lo suficientemente ágiles para aprender del pasado, adaptarse a las circunstancias actuales y anticipar el futuro. Además, manifiesta que los líderes estratégicos deben establecer claridad de propósito para su organización y tener la capacidad de comunicarse con los actores internos y externos.

MISSION
The USAWC educates and develops leaders for service at the strategic level while advancing knowledge in the global application of Landpower.

VISION
Developing strategic leaders and ideas invaluable to the Army, Joint Force, and Nation.

INTENT

- Gold standard for strategic leader education and development
- Our graduates are highly valued, respected, and in demand.
- Source of valued intellectual and practitioner support
- Our staff, faculty, and students provide the Joint Force expert intellectual and practitioner support in the global application of Landpower.
- Vanguard of the Army's strategic renaissance
- Our scholarship, service, and support to the force are highly regarded, influential, and focused on national security issues at the strategic level.
- Home to a thriving and supportive military community
- Our post and local community create a positive, developmental environment for staff, faculty, students, and families.

UNITED STATES ARMY WAR COLLEGE

El U.S. Army War College educa líderes para servir en el nivel estratégico. Esta prestigiosa institución académica promueve el desarrollo de las competencias que necesitan los líderes estratégicos del Ejército de los Estados Unidos y de la nación. Fuente: U.S. Army War College.



Estas habilidades son necesarias para desarrollar y compartir la visión de la organización.¹³

El término "visión" sugiere la elaboración de una imagen mental de cómo se verá la organización en el futuro. Por ejemplo, el Ejército de Colombia manifiesta en su visión que "en el año 2030, el Ejército Nacional continuará siendo la fuerza de acción decisiva de la Nación, con capacidad de conducir operaciones autónomas, conjuntas, coordinadas y combinadas, en forma simultánea en dos teatros de operaciones, uno externo y/o uno interno."¹⁴ Esta visión describe como se deberá ver el Ejército de Colombia en el futuro, así como el tipo de operaciones militares que deberá estar en condiciones de ejecutar, sin descartar su posible empleo en un teatro de operaciones externo. Visión que es concordante con la misión de esta institución de conducir "operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación."¹⁵ La visión proporciona no sólo un sentido de identidad, sino también un sentido de propósito, dirección y motivación a los miembros y actividades de una organización.¹⁶ Una vez que se expresa la visión, deben identificarse los métodos y recursos para lograrla. Es por eso que, definir la visión es el primer paso en el desarrollo de estrategias y planes para el cambio.¹⁷

Liderar el cambio es, precisamente, otra de las principales responsabilidades del líder estratégico. Si el entorno está cambiando a un ritmo cada vez más rápido, los líderes estratégicos necesitan desarrollar organizaciones que puedan cambiar rápidamente para alinearse con el entorno. Sin embargo, liderar el cambio no es una tarea fácil. No sólo porque todo cambio enfrentará el rechazo de aquellos acostumbrados al actual sistema, sino también porque involucra el empleo de recursos para ejecutarlos. John Kotter, en su libro *Leading Change*, manifiesta que el cambio individual u organizacional involucra tres procesos: descongelar, cambiar y volver a congelar.¹⁸ El primer paso (descongelar) requiere que los miembros de la organización y las partes interesadas vean la situación actual como inadecuada. El siguiente

paso (cambiar) se enfoca en promulgar cambios en la estructura, estrategia, personas, tecnología o cultura de la organización. El último paso (volver a congelar) intenta convertir esos cambios en un aspecto permanente de la organización.¹⁹

Además de proporcionar la visión y liderar el cambio de la organización, existen otras importantes tareas que todo líder estratégico debe cumplir, tales y como representar a la organización, formar la cultura organizacional y desarrollar relaciones inter-institucionales, intra-institucionales, conjuntas y multinacionales.²⁰ Por lo tanto, el conocimiento, la práctica y el desarrollo del liderazgo estratégico entre los líderes estratégicos de una institución militar son aspectos fundamentales para el éxito de todo proceso de transformación, el cual, sin lugar a dudas, enfrentará múltiples retos durante sus diferentes etapas.

Los Grandes Desafíos de la transformación militar es su aprobación por parte del poder ejecutivo del Estado. Los cambios profundos previstos en la transformación militar requieren la asignación de presupuestos adicionales. Sin embargo, las prioridades de los gobiernos de turnos son diferentes y muchas veces no contemplan la inversión para la transformación que el sector defensa requiere. Es aquí donde los líderes estratégicos de la institución militar cumplen una función trascendental ya que son ellos los que, como máximos representantes de la organización, deben mostrar y enfatizar la importancia, necesidad y urgencia de la transformación militar. Demostrar que la transformación militar es una inversión que permite eficiencia en el gasto público es parte de este desafío.

El surgimiento de nuevos retos y amenazas obliga al Estado Peruano a asignar roles adicionales a sus Fuerzas Armadas. Por ejemplo, en el caso del Ejército del Perú, su ámbito de competencia no sólo es controlar, vigilar y defender el territorio nacional, sino también participar en el control del orden interno, el desarrollo económico social del país, la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, y las acciones relacionadas con la Defensa Civil.²¹ Nuevos roles para las cuales esta institución castrense no se encuentra, necesariamente, bien



organizada, equipada y entrenada. Pero, ¿Cómo cumplir eficientemente todos estos nuevos roles sin descuidar su finalidad primordial de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República?²² Sin lugar a dudas, este es otro de los grandes desafíos que el proceso de transformación enfrenta. No se puede pretender que todas las Unidades Militares del Ejército del Perú se encuentren preparadas para cumplir todos estos roles, ya que eso conllevaría a una generalización que daría como resultado la mediocridad. Por el contrario, se debe tender a la especialización de ciertas Unidades Militares para que, con la adecuada doctrina, organización, equipamiento, entrenamiento y marco legal, puedan cumplir eficientemente estos nuevos roles, mientras que la mayor cantidad de Unidades Militares de esta institución castrense se preparan permanentemente para el cumplimiento de su finalidad primordial, en concordancia con la Constitución Política del Perú.

Saber con exactitud en qué se debe transformar el Ejército del Perú es otro de los principales desafíos del proceso de transformación militar. El análisis del entorno y la identificación de tendencias ayudarán a la creación de escenarios futuros en los cuales la institución castrense podría intervenir. Por esta razón, la organización militar debería estar en condiciones de hacer frente a los retos y amenazas de diversos escenarios futuros y no de uno solo. De igual manera, determinar el método adecuado que permita un eficiente proceso de transformación militar forma parte de este desafío. Para ello, el Ejército del Perú debe aprender no sólo de sus experiencias -como el Plan Bolognesi-, sino también de la experiencia de Ejércitos que ya han empezado fructuosos procesos de transformación y con los cuales se vienen construyendo relaciones estratégicas importantes. Por ejemplo, el Ejército de Colombia, cuyo país ha logrado recientemente ser considerado “socio global” de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y con el cual no sólo se comparte una frontera geográfica, sino también retos y amenazas como el narcotráfico y el terrorismo. Similarmente, se debe reconocer que el Ejército de los Estados Unidos es un socio estratégico clave para el proceso de transformación del Ejército del Perú.

Por otra parte, el tiempo que demora la transformación militar es otro de los mayores desafíos que enfrenta este proceso. Los líderes estratégicos (militares y políticos) ocupan sus cargos dentro de los plazos previstos por Ley. Sin embargo, estos plazos son mucho más cortos que lo que dura un proceso de transformación. Situación que muchas veces conlleva a que los líderes estratégicos exijan rápidos resultados durante la ejecución de este proceso. Comprender que la transformación militar toma tiempo y trasciende a los líderes estratégicos es parte de este desafío. Si se exigen resultados de acuerdo a cronogramas fijos y plazos cortos, el proceso de transformación estará, seguramente, condenado al fracaso.

Como se ha manifestado anteriormente, los líderes estratégicos de una institución castrense cumplen un rol clave en el proceso de transformación militar. Ellos tienen la responsabilidad de difundir el conocimiento y los valores en su organización. Es este, entonces, otro de los grandes desafíos que enfrenta el proceso de transformación, ya que la difusión de los valores institucionales no solo dependerá de recitarlos en las ceremonias realizadas en las Escuelas y Unidades Militares, sino de su exigencia y práctica ejemplar, sobre todo por parte de los líderes de la institución castrense.

La diversidad de cultura, edad, género y raza son importantes para una institución militar. Sin embargo, la diversidad de pensamiento es la cualidad más importante que toda organización que pretenda ser exitosa debe alcanzar. Pero, ¿Cómo promover la diversidad de pensamiento en una institución tan jerárquica y vertical como el Ejército del Perú? Es este, entonces, otro de los desafíos que todo proceso de transformación militar enfrenta. No obstante, se debe promover y desarrollar la diversidad de pensamiento, sobre todo, en el personal que labora en las altas direcciones y comandos del Ejército del Perú. Esta diversidad de pensamiento producirá la innovación necesaria para generar diversas opciones y facilitar la toma de decisión por parte de los líderes estratégicos de la institución.

Diferentes propuestas de cambios deberán ser analizadas y recomendadas por equipos multifun-



cionales de trabajo. Equipos que deberán estar conformados por personas con experiencia y de diferente perfil profesional, que aseguren la innovación y diversidad de pensamiento durante todo el proceso. Temas como la profesionalización de las tropas en lugar de tropas conscriptas o la reorganización, concentración y reubicación de las fuerzas en Fuerzas Militares que permitan la reducción del gasto de mantenimiento de equipos e instalaciones, entre otros, son algunos de los cambios profundos que se deberán analizar y ejecutar si es que se quiere realizar una transformación exitosa en esta institución militar.

En conclusión, la transformación en el Ejército del Perú no es una tendencia o moda a seguir; por el contrario, es una necesidad imperativa para la seguridad y defensa del Estado. Aunque no es un camino fácil, la subsistencia de la nación depende de ella. Por tal motivo, este importante proceso de cambio requiere el esfuerzo y compromiso de todos los peruanos, con o sin uniforme. La transformación militar no es un objetivo para mañana, es un esfuerzo vital que debe empezar hoy.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. David Vergun, "US Army Futures Command to reform modernization, says secretary of the Army," Army News Service (8 de diciembre de 2017), https://www.army.mil/article/197886/us_army_futures_command_to_reform_modernization_says_secretary_of_the_army (Accedido el 8 de agosto de 2018).
2. McBride, Courtney, "General selected to lead Army Futures Command," Inside Defense (24 de mayo de 2018), <https://insidedefense.com/daily-news/general-selected-lead-army-futures-command> (Accedido el 8 de agosto de 2018).
3. Real Academia Española, <http://dle.rae.es/?id=aJbn4er> (Accedido el 8 de agosto de 2018).
4. Paul K. Davis, "Military Transformation? Which Transformation, and What Lies Ahead?," The RAND Corporation https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reprints/2010/RAND_RP1413.pdf (Accedido el 13 de agosto de 2018).
5. Departamento de Defensa, "Military Transformation: A Strategic Approach," (11 de diciembre del 2001), <http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military-transformation-a-strategic-approach.pdf> (Accedido el 15 de agosto de 2018), 8.
6. Harold W. Gehman, Jr., and James M. Dubik, "Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above," Defense Horizons (Diciembre del 2004), <http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/defensehorizon/DH-046.pdf?ver=2016-11-15-092815-493> (Accedido el 15 de agosto de 2018), 2.
7. Departamento de Defensa, "Military Transformation: A Strategic Approach," 8.
8. Ibid, 9.
9. Gehman and Dubik, "Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above," 3.
10. Ibid.
11. Stephen J. Gerras, Strategic Leadership Primer, 3rd ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), 2.
12. Ibid, 3.
13. Ibid, 20.
14. Ejército Nacional, Misión y Visión, https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/mision_vision_362168 (Accedido el 17 de agosto de 2018)
15. Ibid.
16. Stephen J. Gerras, Strategic Leadership Primer, 21.
17. Ibid, 22.
18. John Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
19. Stephen J. Gerras, Strategic Leadership Primer, 5.
20. Ibid, 48.
21. Decreto Legislativo N° 1137, Ley del Ejército del Perú, (El Peruano, 9 de diciembre del 2012), <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-ejercito-del-peru-decreto-legislativo-n-1137-876207-4/> (Accedido el 19 de agosto del 2018), Artículo N° 3.
22. Constitución Política del Perú, Finalidad de las Fuerzas Armadas, (29 de diciembre de 1993), https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/constitucion_peruana/constitucion_titulo4_capitulo12.html (Accedido el 19 de agosto de 2018), Artículo N° 165..