



# LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE ECUATORIANA ANTE LAS NUEVAS GUERRAS DEL SIGLO XXI

Tern. de E.M. Freddy Escudero <sup>1</sup>

## Resumen

Este artículo analiza y propone una metodología para la planificación por capacidades y sus componentes como una alternativa para enfrentar las nuevas guerras del siglo XXI<sup>†</sup>, las cuales están afectando significativamente a la seguridad en el Estado ecuatoriano. Ante el apareamiento de amenazas y riesgos que ponen en peligro la seguridad interna y externa del país surge la alternativa de orientar el desarrollo de la Fuerza Terrestre ecuatoriana hacia una planificación por capacidades que permita disponer de una fuerza moderna, polivalente y en condiciones de cumplir con la misión fundamental de defender la soberanía e integridad territorial, y también de apoyar a las instituciones del Estado encargadas de proporcionar la seguridad interna que el país requiere para su desarrollo.

**Palabras clave:** nuevas guerras del siglo XXI, planificación por capacidades, seguridad interna, seguridad externa, terrorismo.

## Abstract

This article analyzes and proposes a methodology of planning by capabilities and its components as an alternative to face new wars of XXI, which are affecting the security in the Ecuadorian State. Given the appearance of threats and risks that endanger the internal and external security of the country, the alternative arises of directing the development of the Ecuadorian Land Force towards capacity-based planning that allows having a modern, versatile force in a position to comply with the fundamental mission of defending the sovereignty and territorial integrity and, also, of supporting the state institutions in charge of providing the internal security that the country requires for its development.

**Keywords:** external security, internal security, new wars of XXI century, planning by capabilities, terrorism.

---

<sup>†</sup> Las nuevas guerras del siglo XXI o guerras asimétricas como el narcotráfico, el crimen organizado, la proliferación de armas de destrucción masiva, la tecnología militar, el tráfico de armas, el calentamiento global, los ciberdelitos y la competencia por los recursos no renovables.

---

<sup>1</sup> Academia de Guerra del Ejército - Máster en Defensa y Seguridad - fredescu8@gmail.com

## Introducción

En este artículo se presenta a la planificación por capacidades como una alternativa para disponer de un ejército preparado y en condiciones de actuar ante el surgimiento de las nuevas guerras del siglo XXI como el terrorismo y ante la creciente demanda, de las instituciones públicas, por los recursos económicos que son cada vez más escasos. Sin un eficiente y moderno método para emplear los recursos asignados a la fuerza, las unidades militares realizan gastos no planificados y cuantiosos que decantan en procesos ineficientes y un empleo descoordinado de las unidades militares por la falta de medios que se requieren para cumplir la misión, provocando que la estrategia de seguridad no se cumpla según el mandato dispuesto.

El escenario que actualmente debe enfrentar las Fuerzas Armadas (FF.AA.) es nuevo, incierto y genera preocupaciones que motivan la elaboración del presente artículo; así como generan el estímulo para proponer alternativas de planificación lógicas que permitan enfrentar de manera eficiente estos nuevos retos a la seguridad integral. Razón por la cual se generan ciertas interrogantes como: ¿Está el Ejército ecuatoriano preparado para enfrentar amenazas como el terrorismo y amenazas que son parte de su misión constitucional? ¿El proceso de planificación de la Fuerza Terrestre es el más adecuado y permite un empleo eficiente de la Fuerza? Finalmente, ¿Los recursos que dispone la Fuerza Terrestre son los adecuados para enfrentar las amenazas y riesgos existentes como el terrorismo?

El resultado de la investigación se presenta a través de tres capítulos organizados de la siguiente manera. En el primero se hace referencia a las nuevas guerras del siglo XXI que surgen en el Estado ecuatoriano y que deben ser enfrentadas por las instituciones públicas encargadas de proporcionar defensa y seguridad. En el segundo se presenta a la planificación por capacidades como una alternativa para disponer de una institución moderna y polivalente para enfrentar las amenazas y riesgos existentes, finalmente, el tercero presenta los retos a enfrentar para alcanzar el desarrollo de la fuerza enfocado en las capacidades militares. Estos retos están marcados por una nueva concepción del ethos del militar ecuatoriano donde se proponen valores militares como pilares de la institución armada; y al liderazgo como el pilar fundamental que sustenta al soldado ecuatoriano en todos los niveles de mando.

El método de investigación cualitativo y deductivo permitió obtener información sobre el problema detectado y plantear alternativas innovadoras para realizar un desarrollo de fuerza que permita a las unidades militares estar entrenadas y preparadas para enfrentar las amenazas y riesgos como el terrorismo. Las experiencias de otros ejércitos alrededor del mundo como el de Estados Unidos, Chile, Canadá serán opciones y alternativas que pueden ser emuladas y mejoradas por el ejército ecuatoriano a fin de proponer

y preparar un desarrollo de fuerza en condiciones de enfrentar las nuevas amenazas.

## 1. LAS NUEVAS GUERRAS DEL SIGLO XXI PARA EL ECUADOR

La misión constitucional de las FF.AA. ecuatorianas es defender la soberanía e integridad territorial del país, brindando protección a la población, territorio nacional y recursos estratégicos dentro de sus fronteras. Misión que consta en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 158 y en la Ley de Seguridad Pública y del Estado en su artículo 11. En consecuencia, las instituciones castrenses de FF.AA. deben planificar y conducir sus operaciones para cumplir con su misión principal. Sin embargo; el mundo está cambiando constantemente con la presencia de eventos que afectan la existencia de los seres humanos y que motivan la necesidad de definir nuevos conceptos para el Estado como el de seguridad y amenaza. Conceptos que las FF.AA. y el Ejército ecuatoriano particularmente debe redefinirlos en sus procesos de planificación para cumplir con los requerimientos que el Estado y la sociedad demandan de la institución armada y que se amparan en el artículo 165 de la Carta Magna que indica "...Declarado el estado de excepción<sup>1</sup>, la Presidenta o Presidente de la República podrá: ... 6. Disponer el empleo de las Fuerzas Armadas..." (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La realidad actual del contexto internacional, regional, vecinal y nacional, han repercutido en la Defensa, Seguridad y Desarrollo de cada Estado. Asimismo, el crecimiento y evolución de las amenazas locales, regionales y globales están motivando la existencia de nuevos escenarios en los que prevalece la incertidumbre, por lo tanto, los procesos de planificación utilizados por las instituciones militares van perdiendo efectividad y se vuelven caducos. Por ejemplo, las FF.AA. tienen como misión el empleo en el ámbito interno, una acción estratégica es realizar operaciones de apoyo a otras entidades del Estado (sin estado de excepción); sin embargo, las unidades militares, mayoritariamente, disponen de medios con capacidades para cumplir misiones de competencia legal de FF.AA. como camex<sup>2</sup> u operaciones militares de ámbito interno. Por lo tanto, se hace necesario disponer de capacidades con medios polivalentes y multipropósito en la institución militar.

Entonces, aparece la pregunta que cada militar en el nivel de mando que se encuentra debe responder: ¿Qué se necesita para enfrentar las nuevas guerras del siglo XXI como el terrorismo? La respuesta a esta interrogante está en la misma historia que nos ha

<sup>1</sup> Se podrá decretar estado de excepción en todo el territorio nacional o en parte de él en caso de agresión, conflicto armado internacional o interno, grave conmoción interna, calamidad pública o desastre natural.

<sup>2</sup> Operaciones militares de control de armas, municiones y explosivos.

enseñado que los ejércitos preparados, entrenados, con procesos de planificación eficientes y con grandes líderes han conseguido grandes victorias. Por ejemplo, el triunfo conseguido en el conflicto del Cenepa se atribuye principalmente a sus comandantes que estuvieron presentes en la planificación y ejecución de las operaciones militares. Particular atención al señor general Paco Moncayo Gallegos, quien como jefe del Teatro de Operaciones Terrestre<sup>3</sup> y desde su puesto de mando en la provincia de Morona Santiago, planificó las operaciones militares para enfrentar al enemigo, consiguiendo que todos los soldados e incluso la ciudadanía ecuatoriana estuvieran convencidos de defender la patria y prestos para, incluso entregar la vida, si se presenta cualquier acción contra la integridad del país.

En este ambiente incierto, las nuevas guerras del siglo XXI o también conocidas como amenazas híbridas ya no se las puede ver claramente, ya no se presentan como “el enemigo” al cual enfrentar, las armas dejan de ser las convencionales para cambiar a piedras, saqueos, autos bomba, atentados contra la población civil y contaminación a las instituciones públicas. De la misma manera, los objetivos militares se transforman en blancos de alto valor, que están difusos, grises y motivan la necesidad de contar con el apoyo de inteligencia, contrainteligencia, acciones psicológicas y mediáticas, más la tecnología para enfrentar un escenario complejo y de difícil empleo. Un ejemplo de este contexto lo pudimos apreciar en el estallido social de octubre 2019 suscitado en algunos países latinoamericanos como Chile, Colombia, y Ecuador, o en el paro nacional de Ecuador en junio 2022, en donde la amenaza híbrida estaba camuflada como parte de los grupos sociales y el empleo de unidades militares estuvo lleno de desafíos que provocaron inconsistencias al momento de alcanzar un objetivo militar.

Para enfrentar estas amenazas, también es fundamental la presencia del líder quien, junto a sus soldados bien preparados y entrenados, estarán en condiciones de alcanzar el objetivo militar. Por otro lado, se requiere de acciones que ayuden a motivar el empleo militar; acciones como la presencia del comandante antes y durante el cumplimiento de la misión son fundamentales para neutralizar la amenaza. A partir el 11 de septiembre 2001 y tras el atentado de las torres gemelas, surgió un nuevo escenario de empleo para las FF.AA. en muchos países del mundo, donde la rapidez, el control y la sensibilidad son fundamentales para cumplir operaciones militares.

Los soldados están distribuidos en diferentes campos de batalla que, en muchos casos, son muy lejanos para priorizar la presencia del líder en algún lugar del área de empleo. “Para estar con mis soldados “debo usar teleconferencias, debo usar chat, debo usar e-mail, llamadas telefónicas; debo usar todo lo que pueda, no solo para comunicación sino también para el liderazgo” (McChrystal, 2011). Ante los escenarios que los líderes

deben enfrentar, aparece una nueva forma de brindar seguridad que está en estrecha relación con la tecnología y que, a pesar de las diferencias generacionales, debemos emplearla y así estar presente en todo el campo de batalla simultáneamente.

Por lo tanto, necesitamos disponer de FF.AA. modernas con procesos de planificación eficientes, capaces de enfrentar las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas que están emergiendo en nuestro territorio. Amenazas asimétricas como: los grupos irregulares armados, el narcotráfico, el crimen organizado, la delincuencia organizada, el tráfico de armas, municiones y explosivos, el tráfico de personas, el tráfico de inmigrantes y contrabando de mercancías (Ministerio de Defensa Nacional, 2018). También cuando se presenten las amenazas a nuestra integridad territorial debemos estar preparados y dispuestos a cumplir con la misión fundamental tal como lo indica el artículo 158 de nuestra Carta Magna que dice “Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Existen algunas formas de planificar una fuerza donde se destacan principalmente: top-down, bottom-up, escenario, amenaza, misión, cobertura, tecnología, fiscal y capacidades (García, 2015). Qué método y/o forma de planificar una fuerza debe aplicar un país y/o sus FF.AA. dependerá de su estrategia militar y de las amenazas que tengan que enfrentar.

## 2. PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA POR CAPACIDADES

### 2.1. Planificación por escenarios

Muchas formas de planificar la fuerza se utilizaron en diferentes ejércitos del mundo, pero todas con un solo fin: disponer de unidades militares preparadas para proteger el Estado, fomentar la seguridad y el desarrollo y estar en condiciones de repeler cualquier intento de violentar las fronteras del país. La planificación por escenarios fue una alternativa con muchas ventajas que permitió al Ejército ecuatoriano estar preparado y enfrentar eficientemente las amenazas del momento. “La planificación por escenarios debe entregar entornos creíbles, comprensibles, consistentes, interesantes y exhaustivos. Además, deben ser concretos y concisos con el fin de no dispensar la información y servir de referente a la toma de decisiones” (Conill, de Velasco, Hernández, 2011). Así se enfrentó el conflicto de 1995, donde el Ejército ecuatoriano defendió con todo civismo, sacrificio y amor nuestro territorio, evitando que el enemigo pueda usurparlo y cumpliendo con la misión asignada. Sin embargo, y como se mencionó

<sup>3</sup> Espacio del campo de batalla terrestre donde se cumplen las operaciones militares

anteriormente, las amenazas están mutando y ahora son híbridas, se presentan de diferente manera y en escenarios para los cuales las FF.AA. requieren de componentes con características multipropósito para enfrentarlos.

Las operaciones militares de FF.AA. junto a su talento humano y recursos se están enfocando hacia un nuevo escenario, donde las amenazas híbridas como el terrorismo están vigentes y emergiendo aceleradamente. Se requiere estar bien preparados para enfrentarlas y garantizar la seguridad que requiere el Estado ecuatoriano. Actualmente, las FF.AA. están enfrentando estas amenazas con coraje y amor a la patria; sin embargo, para consolidar y mantener los objetivos alcanzados se requiere mejorar las capacidades que permitan un empleo militar más eficiente.

## 2.2. Planificación por capacidades

Las guerras son fenómenos inherentes al desarrollo de las Naciones, por lo tanto, han sido parte de los Estados desde su existencia y han marcado la historia y también la cultura de los pueblos que han tenido que enfrentarlas. El colapso de la Unión Soviética, la caída del muro de Berlín, el ataque a las torres gemelas, entre otros, son eventos que cambiaron el mundo y con ello, cambiaron los conceptos de empleo de muchas instituciones públicas y privadas, entre ellas, las encargadas de proporcionar seguridad y defensa.

Actualmente, los nuevos escenarios imponen múltiples demandas al Estado en materia de seguridad nacional. Por lo tanto, se requiere de una estrategia de seguridad para orientar las acciones de un país y brindar la seguridad que la sociedad necesita para su desarrollo. Las políticas de seguridad nacional orientan la planificación y el desarrollo de la función de seguridad y defensa, y responden o satisfacen los requerimientos de la seguridad nacional. Sin embargo, para conseguir el propósito deseado se requiere planificar la fuerza, es decir, disponer de unidades militares en condiciones de enfrentar cualquier amenaza o riesgo que emerjan.

Planificar una fuerza “es el arte y la ciencia de determinar qué capacidades militares, fuerzas y despliegue son los más apropiados para una Nación” (Ochmanek, 2003). Arte y ciencia que deben ser desarrollados por los planificadores militares con la orientación de la política de seguridad del gobierno nacional. Así también, y de acuerdo con la Política de Defensa Nacional de Chile (PDN) 2020, se define a la fuerza como el “conjunto de medios humanos y materiales aportados por las FF.AA. y el Estado Mayor Conjunto, organizados como unidades militares y entrenadas para la realización de operaciones en cumplimiento de tareas consideradas en las diferentes Áreas de Misión, incluyendo su despliegue territorial”<sup>4</sup>.

Para el caso de Ecuador, el Ejército no ajeno con esta realidad, se está preparando para enfrentar eficientemente los nuevos escenarios<sup>5</sup> con una planificación de fuerza

que ha permitido desarrollar capacidades hacia el 2033 y así no quedar rezagado ni verse sorprendido por esta nueva tendencia. La planificación de fuerza a través de una planificación por capacidades motivó la creación del macroproceso de transformación que tiene como objetivo dar una visión de futuro e incluir a la institución armada en esta corriente nueva que está llena de incertidumbres y donde “los enemigos” son muy difíciles de identificar. El ex Comandante General del Ejército, Luis Altamirano Junqueira, dijo: “la transformación militar es un proceso permanente... hemos visto un escenario de bastante incertidumbre, con la presencia de amenazas que se conocen como asimétricas...también se conocen como amenazas híbridas” (Puente, 2020). Para operacionalizar la transformación, surgen las líneas de transformación<sup>6</sup> como el horizonte que permitirá disponer de un ejército moderno, multifuncional, polivalente y con suficientes capacidades, y donde la planificación se convierte en la base de este macroproceso que permitirá disponer de talento humano motivado y comprometido para un mejor desempeño de la institución militar.

Así surgió la planificación por capacidades como una forma de identificar problemas, de cuantificarlos y de compararlos para escoger cuáles serán las mejores capacidades estratégicas para apoyar y cumplir la estrategia de seguridad nacional emanada por el gobierno central (García, 2015). El Ejército ecuatoriano optó por la planificación por capacidades como la forma de disponer de FF.AA. preparadas y así tener una fuerza polivalente con las habilidades para enfrentar cualquier amenaza emergente. Se define a la capacidad militar como “el conjunto de diversos factores (sistemas de armas, infraestructuras, personal y medios de apoyo logístico) asentados sobre la base de unos principios y procedimientos doctrinales que pretenden conseguir un determinado efecto militar...” (Franco-García, 2013). Por lo tanto, la planificación por capacidades permitirá disponer de un Ejército preparado para proteger al Estado y enfrentar las nuevas guerras del siglo XXI o guerras de signo transnacional.

La toma de decisiones referente a qué proyectos deben ejecutarse en una planificación por capacidades debe responder a un proceso transparente que evite la presencia del sesgo natural y tal vez involuntario que tienen las instituciones presentes en el sector defensa. La toma de decisiones debe basarse en los siguientes aspectos, a saber: intereses nacionales, reales alternativas, evaluación de las necesidades y costos de todos los involucrados, importancia de disponer de una fuerza de futuro o polifuncional, y planes de financiamiento (Enthoven & Smith, 2005). Estos aspectos permiten

<sup>4</sup> Política de Defensa Nacional de Chile, p. 61

<sup>5</sup> Los nuevos escenarios son aquellos que atentan contra un Estado como el narcotráfico, el crimen organizado, la proliferación de armas de destrucción masiva, la tecnología militar, el tráfico de armas, el calentamiento global, los ciberdelitos y la competencia por los recursos no renovables.

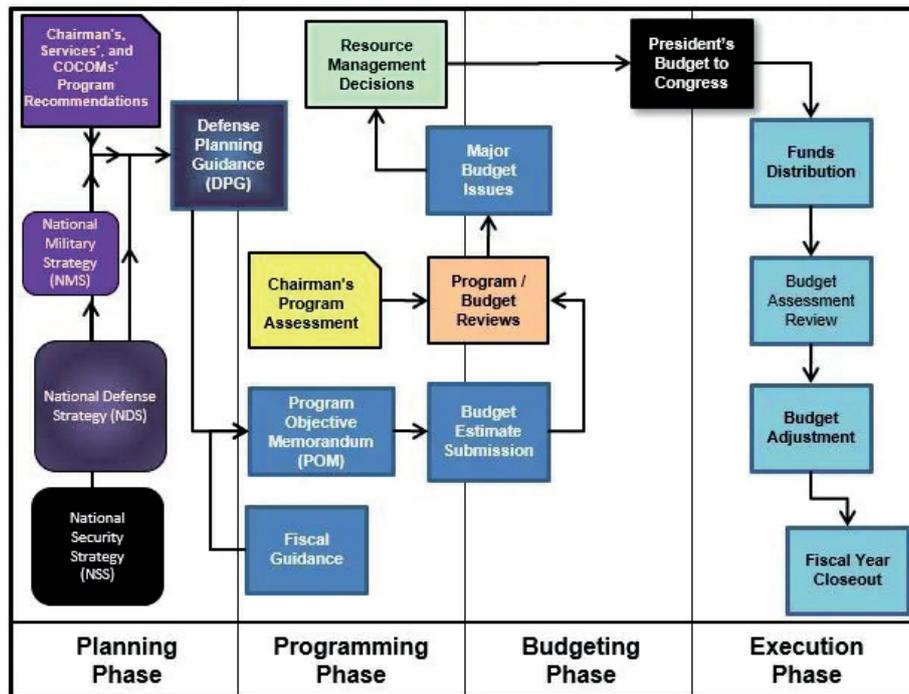
<sup>6</sup> Conjunto de objetivos y proyectos que permiten alcanzar una capacidad militar

priorizar proyectos que tienen un beneficio común y no intereses aislados que obstaculizan el desarrollo de las capacidades de una institución militar.

Estos aspectos son fundamentales a la hora de orientar las capacidades estratégicas que se desea desarrollar en las FF.AA. El uso de herramientas transparentes con tecnología reducirá los sesgos y permitirá una ejecución de proyectos conjuntos y sostenibles. El sistema de planeamiento, programación, presupuesto y ejecución<sup>7</sup> (PPBE) (Figura 1), es un sistema que utiliza el Departamento de Defensa de

Estados Unidos desde los años 60<sup>8</sup> y que permite cambios radicales en cuanto a la creación de unidades y/o fuerzas militares y en la elaboración de proyectos que incrementan las capacidades militares del Estado americano. El PPBE es un sistema que revoluciona la gestión de los recursos militares en Estados Unidos, donde se propuso que la mejor opción para gestionar las Fuerzas y las capacidades estratégicas debería partir de una evaluación propia de las necesidades militares y de identificar en qué condiciones se encuentra la Fuerza, basado en alternativas técnicas y válidas (García, 2015).

**Figura 1**  
Sistema de planificación, programación y presupuestación (PPBE)



Nota. Obtenido de Army Regulation 1-1 (2024).

El PPBE es una metodología que utiliza el departamento de defensa de los Estados Unidos para asignar recursos que permitan incrementar las capacidades que se consideran necesarias para cumplir las misiones asignadas dentro de las restricciones fiscales establecidas (García, 2015). Se basa en seis ideas que permiten evaluar y controlar las necesidades militares, y de esta manera, ofrecer alternativas técnicas para suplir las necesidades de seguridad (planificación por capacidades), y así estar preparados para enfrentar las amenazas (Enthoven & Smith, 2005):

1. Las decisiones deben ser tomadas basadas en criterios técnicos y específicos de los intereses nacionales del Estado, no en compromisos entre las instituciones militares.

2. Se debe considerar las necesidades y costos de los proyectos de manera simultánea.
3. Las mejores decisiones deben ser escogidas entre alternativas específicas, balanceadas y factibles.
4. Debe existir un Estado Mayor activo y analítico que proporcione datos relevantes y perspectivas o escenarios sin sesgos.
5. Las fuerzas de largo plazo y planes de financiamiento deben proyectar las consecuencias de las presentes decisiones en el futuro.
6. Los análisis abiertos, específicos y disponibles para toda institución pública debe ser la base de las mejores decisiones (Figura 1).

Estas seis ideas han sido el punto de partida de muchos procesos de planificación por capacidades en defensa, y luego de muchos errores se ha posicionado sólidamente en el proceso de planificación de Fuerza

<sup>7</sup> Sistema que permite planificar Fuerzas y capacidades militares  
<sup>8</sup> Desde 1961 hasta la actualidad

que ha permitido definir y resolver los problemas y la gestión de defensa en los Estados Unidos (García, 2015). Mediante un proceso sistemático de planificación, programación, presupuesto y ejecución, se proporcionan datos de que proyectos que son los necesarios para incrementar las capacidades estratégicas de una Institución militar. Con esta información se logra desarrollar fuerzas para operaciones multi-dominio<sup>9</sup>, optimizando el presupuesto militar asignado, mediante la generación de fuerzas polivalentes.

Con una planificación adecuada y alineada a la política de defensa del gobierno central y con una estrategia de seguridad definida, el Estado tiene que decidir cuál de las opciones de uso político de la fuerza va a utilizar. Existen 4 tipos de uso político de la fuerza y que ejercen influencia en su planificación “la defensa, la disuasión, la coerción y el uso jactancioso” (García, 2015). La decisión debe ser materializada en la estrategia de seguridad, y será el punto de partida para determinar qué capacidades militares son las necesarias a fin de brindar la seguridad nacional que el Estado requiere.

Ante estos escenarios, el proceso de planificación por capacidades también debe fortalecerse con procesos de educación en el Ejército ecuatoriano. Se debe fomentar una formación y perfeccionamiento basado en las nuevas competencias que se requiere del militar ecuatoriano. Competencias como la cultura organizacional son la base para fortalecer la planificación por capacidades y permitir un eficiente desarrollo de fuerza.

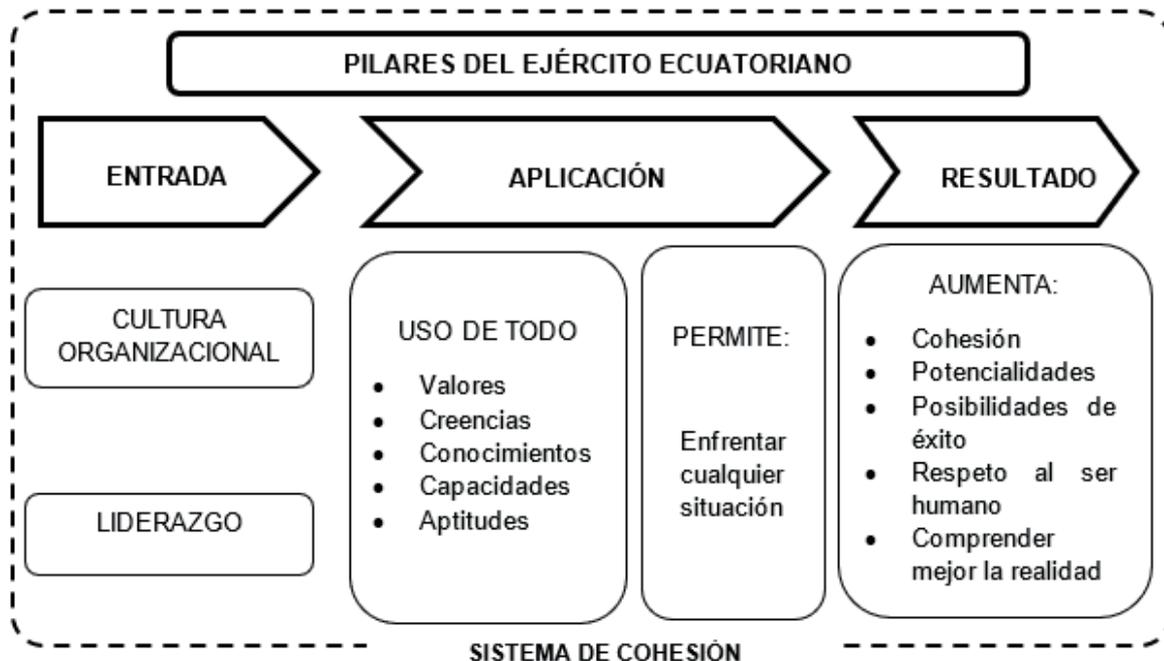
### 3. LAS PROPUESTAS EN EL CASO DE ECUADOR

#### 3.1. La cultura organizacional del Ejército ecuatoriano

La cultura organizacional se centra en fortalecer los siguientes aspectos importantes de la institución: la vocación militar, la educación y la doctrina, el entrenamiento militar y la identidad institucional como factor fundamental para lograr la cohesión institucional. Un ejército cohesionado es invencible e imposible de quebrantar su voluntad de lucha. Por ejemplo, durante el conflicto del Cenepa, se logró consolidar y cohesionar a las FF.AA., partiendo de un discurso del entonces presidente y líder de la república del Ecuador Sixto Durán Ballén con su lema de “NI UN PASO ATRÁS”, el cuál caló profundamente en el espíritu y mente de todos los ecuatorianos, civiles y militares, hombres y mujeres, todos con un solo objetivo: luchar y defender nuestro territorio ante la amenaza presentada, y así tener un Estado próspero para las futuras generaciones.

La cohesión institucional, también se fortalece con el liderazgo, que es un pilar fundamental para una eficiente planificación por capacidades. En la figura 2 se presenta el sistema de cohesión del Ejército ecuatoriano basado en la cultura organizacional y el liderazgo.

**Figura 2**  
*Pilares para la cohesión del Ejército ecuatoriano*



<sup>9</sup> Los comandantes deberán formular preguntas de “dónde”, “cuándo” y “bajo qué condiciones” es posible hacer converger las distintas capacidades para operar en cada dominio, en función de obtener una ventaja de ventaja que permita maniobrar, explotar oportunidades, alcanzar objetivos o producir dilemas al adversario. Rodrigo Arce. Revista de Ensayos Militares. Chile 2017.

La cultura organizacional se complementa con el liderazgo, ya que, en conjunto, permiten disponer de soldados, militares con sólidos principios y valores. Por lo tanto, debe ser parte de un sistema integral que se cumpla en los procesos de planificación y durante la carrera del personal militar. Estos pilares sustentan y alimentan la entrada del sistema de cohesión, su aplicación se reflejará con conocimientos, valores, capacidades, creencias y aptitudes que dispondrá el comandante o líder militar para enfrentar la situación o misión asignada. Así tendremos una institución cohesionada, con grandes potencialidades, con virtudes para el éxito en el cumplimiento de la misión, respetando a sus subordinados y garantizando el cumplimiento de operaciones en el marco legal vigente.

### 3.2. La nueva concepción del *ethos* militar ecuatoriano

Disponer de una fuerza preparada para cumplir con las misiones asignadas es una tarea ardua que requiere de soldados y líderes preparados y convencidos para apoyar este proceso de desarrollo. Es por eso que debemos trabajar en fortalecer y mejorar el *ethos* y liderazgo en

todos los niveles de formación y perfeccionamiento del militar ecuatoriano. Este reto permitirá disponer de líderes con una visión más amplia y clara de seguridad y defensa. También, permitirá que las tropas confíen en sus líderes, así como una clara interpretación de la realidad de su entorno y de las amenazas existentes (Aznar, 2017). Por lo tanto, se requiere de comandantes con habilidad de asumir riesgos controlados que le permitirán mantener la integridad de sus soldados y cumplir la misión encomendada, pero sin poner en peligro la vida de sus soldados.

Seguridad y defensa, en las nuevas guerras del siglo XXI, representan un desafío de todos quienes están comprometidos dentro de la institución militar, no como una forma de trabajo, sino como la única forma de perdurar en el tiempo, cumplir la misión y servir a la sociedad. Ante esta realidad, es importante redefinir el *ethos*<sup>10</sup> del líder en el Ejército ecuatoriano asumiendo competencias que permitan rescatar los valores primarios de la profesión militar. El cuadro 1 presenta algunos de los valores militares del Ejército de Chile que fortalecen al militar y permiten a los soldados cumplir sus misiones con integridad, cohesión y compromiso con la sociedad.

**Tabla 1**

*Valores militares del Ejército de Chile*

VALOR	DEFINICIÓN
Disciplina	Dominio de sí mismo que mueve a la persona al cumplimiento del deber.
Lealtad	Fidelidad al orden normativo legítimo, al Ejército.
Honor	Sintetiza los valores cívicos y militares que mueven a la persona actual siempre con la verdad, dignidad, sinceridad, rectitud, honestidad y en coherencia con los principios que dan sustento a sus actos.
Valor	Fuerza moral y física que lleva a cumplir grandes desafíos enfrentando de manera consciente el peligro y la adversidad.
Espíritu de cuerpo	Afecto común, que deben sentir todos los soldados por la unidad a la que pertenecen y sus integrantes, que lleva a trabajar armoniosamente y en comunidad de propósitos y fines.
Abnegación	Disposición a subordinar los propios intereses al cumplimiento del deber.
Cumplimiento del deber militar	Acción voluntaria y predisposición positiva para cumplir las obligaciones inherentes al servicio, poniendo en primer lugar el amor a la patria.
Integridad	Probidad, honradez, honestidad y rectitud que llevan a actuar permanentemente con honor conforme a la verdad e inspirados en valores éticos.

<sup>10</sup> Producto de un largo proceso histórico donde concurre la inicial interacción y posterior fusión entre los conquistadores y los habitantes originarios de un país, que con el paso del tiempo y la experiencia que entrega la participación en la formación del Estado, con sus aciertos y aprendiendo de los errores, va generando una forma de ser y de hacer, única y particular que nos distingue, más allá de la exterioridad visible del uniforme. Ejército de Chile MOLD – 02005 MANUAL DE ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE, Pág 2-17 (2018).

Respeto	Llevar la propia actuación valorando los derechos, condición y circunstancias de los demás sin discriminación ni marginación de ninguna especie.
Espíritu de servicio	Disposición de ofrecer voluntaria y activamente su trabajo en beneficio de la unidad y la cohesión social.
Subordinación al derecho	Sujeción de quienes tienen la potestad legal del uso de las armas, al orden normativo que la sociedad legítimamente se ha dado y que tienen su máxima expresión en la Constitución.

*Nota.* Obtenido de Manual Ethos del Ejército de Chile (2018).

Para quienes somos parte de la profesión de las armas, la definición de liderazgo es un término tan común que muchas veces pierde su sentido real y pasa a constituirse en un concepto que se le otorga a quienes han recibido la orden legal de dirigir un reparto militar y así dar cumplimiento a un proceso establecido (Albán & Muñoz, 2018). El nombramiento de comandante o líder de un reparto militar conlleva una responsabilidad muy por encima de sólo un nombramiento legal. Esa responsabilidad es el nombramiento moral que muchos líderes no lo profesan y respaldan su liderazgo por la naturaleza vertical de la institución armada, motivando a cumplir órdenes por temor a la sanción y el apego irrestricto al reglamento militar. Por lo tanto, el liderazgo va más allá y quienes tienen la oportunidad de ejercerlo deben realizarlo respaldados en la autoridad otorgada y con la responsabilidad de convencer a sus subordinados para que ellos actúen por convicción.

Luego, existen características comunes en los líderes como el compromiso, la agilidad, la flexibilidad, la prudencia y la justicia. Sin embargo, estas son parte de todo el complejo sistema existente inherente al liderazgo, en donde se congregan los líderes y los liderados; los primeros como fuente de inspiración, los segundos como la fuerza motriz que permitirá alcanzar el éxito y la misión asignada con mayor o menor eficacia. Por último, el entorno que rodea a las personas también condiciona el ejercicio del mando o liderazgo, ya que incluye la cultura organizacional, las costumbres, la educación y las creencias de las personas que seguro serán facilitadores o barreras para cualquiera que intente convencerlos de cumplir una misión.

Las cualidades militares deben estar integradas con los valores primarios para lograr una sinergia o un funcionamiento sistémico que permitan el engrandecimiento de la institución. Además, según Albán & Muñoz (2018), deberá desarrollar sus destrezas y habilidades técnico-profesionales, sus capacidades cognitivas y el dominio emocional, pudiendo considerarse:

1. Comunicativas: esta cualidad se refiere a la capacidad que debe desarrollar el líder para comunicarse efectivamente con sus subordinados, llegando a ellos y, lo más importante, convenciéndoles de las actividades

que deben cumplir. Esta cualidad debe desarrollarse con el tiempo, pero principalmente con la experiencia que día a día desarrolla el líder en sus actividades de mando cuando comparte la instrucción y el entrenamiento con sus unidades militares.

2. Cognición: es la capacidad de adquirir y emplear conocimiento que debe desarrollar todo líder. Con conocimiento, los líderes serán capaces de entender e interpretar positivamente los cambios que se presentan durante las operaciones militares, y lo que es más importante, le permitirá tomar decisiones oportunas y acertadas. El conocimiento también desarrolla en los líderes la capacidad de ser críticos y reflexivos ante las órdenes que se tienen que cumplir. Se debe evitar ese líder que solo cumple órdenes sin entenderlas ni analizarlas. Se debe motivar líderes que entiendan la misión y que estén en capacidad de interpretar y alcanzar el estado final deseado del comandante.

3. Carácter: cualidad que está en estrecha relación con el ambiente que le rodea al individuo. Esta habilidad se consolida con la experiencia diaria de estar en contacto con los subordinados y cuando los líderes deben tomar decisiones en momentos de crisis o bajo presión. Por ejemplo, los cursos de perfeccionamiento son un escenario de mucha valía para desarrollar esta competencia, ya que en los juegos de guerra que se practican en estos cursos se perfecciona al líder o asesor de estado mayor para que pueda tomar decisiones bajo presión. Estas actividades y ejercicios desarrollan el trabajo en equipo que es fundamental para conducir tropas en cualquier tipo de operación militar. También, se debe poner énfasis en los estímulos que complementan e incrementan el carácter de las personas o soldados que lo reciben.

4. La disciplina, es otra cualidad que se debe considerar y fortalecer permanentemente. Lograr que sus liderados o subordinados trabajen y sientan ese sentido de justicia y equidad, de la mano de un considerable número de estímulos positivos para incentivar las acciones meritorias del personal a su mando. También estímulos correctivos para juzgar faltas que pudieran cometer, de esta manera se estará valorando las acciones de los miembros en favor de la institución y a la vez creando compromiso sólido, al

hacer sentir a cada militar que su labor verdaderamente es importante para sus fuerzas y para el Estado al cual deben proteger (Maxwell, 1996). La siguiente figura sintetiza lo propuesto.

**Figura 4**  
Cualidades para el líder ecuatoriano



## CONCLUSIONES

Los escenarios actuales han motivado la presencia de las nuevas guerras del siglo XXI con un efecto multidimensional que atentan a la seguridad y estabilidad de los Estados. Ante este fenómeno, el Ejército ecuatoriano debe estar preparado y en condiciones de enfrentarlos con capacidades y cualidades a fin de neutralizar las amenazas asimétricas.

Los escenarios actuales están caracterizados por un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), donde el enemigo ya no se presenta como antes, ahora está junto a la sociedad para ocultar sus actividades; son difusos y sus formas de empleo son cada vez más restringidas. Los escenarios son complejos y requieren de comandantes hábiles, preparados, líderes que unan sus unidades militares, que trabajen en equipo para alcanzar el objetivo militar y que empleen las capacidades militares eficientemente en beneficio de cumplir la misión asignada.

Los problemas generados por la globalización exigen que los gobiernos sean capaces de identificar apropiadamente sus intereses nacionales, escoger una estrategia de seguridad eficiente y determinar las capacidades estratégicas necesarias para brindar seguridad nacional. La planificación por capacidades integra algunas variables en cuanto a materia de seguridad nacional permitiendo en empleo integral de los recursos disponibles en la Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea ecuatoriana. Capacidades conjuntas, integradas y definidas por los actores de la

defensa generan una polivalencia que permite brindar la seguridad nacional.

Las capacidades militares no se pueden improvisar, como tampoco, planificar y desarrollar sin respaldo técnico científico. El Estado es responsable de proporcionar la seguridad que su territorio requiere para garantizar la seguridad y el desarrollo del Estado. La trilogía escenario, evaluación y estrategia permiten planificar la fuerza y desarrollar las capacidades de una institución eficientemente.

La formación del militar ecuatoriano debe ser integral, dejando de lado los viejos paradigmas que ofrecía la concepción de liderazgo legal. La cultura organizacional y el liderazgo son los pilares que deben sustentar el proceso de formación y perfeccionamiento de los militares ecuatorianos, a fin de dotarlos de cualidades y conocimientos adecuados para que puedan enfrentar eficientemente la misión asignada.

La historia de guerras y conflictos del Ejército ecuatoriano, a lo largo de sus 195 años de existencia, han demostrado que las capacidades militares son fundamentales para cumplir la misión asignada. La fuerza militar debe estar en condiciones de emplear sus medios de manera coordinada y en todas las misiones en las que el Estado ecuatoriano requiere la participación militar.

El sistema de planeamiento, programación, presupuesto y ejecución (PPBE) se constituye en una herramienta útil y moderna que permitirá determinar cómo incrementar las capacidades militares de la Institución militar. Sus características permitirán seleccionar que proyectos son importantes y prioritarios para el Ejército ecuatoriano a fin de disponer de capacidades para enfrentar las amenazas internas y externas que se presenten en el Estado ecuatoriano desarrollando un ejército moderno, polivalente y multifuncional.

Redefinir el ethos de la institución militar ecuatoriana es parte del sistema de planificación por capacidades que se requiere para enfrentar las amenazas tradicionales e híbridas. El ethos sustentado en valores como la disciplina, el valor, el cumplimiento del deber militar, entre otros, permite disponer de líderes con conocimientos y aptitudes para comandar sus unidades militares poniendo en primer lugar el servicio a la patria o al pueblo.

## Referencias

- Albán, M. y Muñoz, P. (2018). El liderazgo militar ante las nuevas amenazas. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano* 11(1), 8-8.
- Aznar, F. (2017). *Repensando el liderazgo estratégico. Liderazgo institucional*. Instituto español de estudios estratégicos.

- Conill, L., De Velazco, J. y Hernández, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista venezolana de gerencia*, 16(54), 274-290.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial-Suplemento de 13 de julio de 2011.
- Ejército de Chile MOLD-02005 *Manual Ethos del Ejército de Chile*, Primera Edición (2018).
- Enthoven, A. y Smith, K. (2005). *How much is enough? Shaping the defense program, 1961-1969*. Rand Corporation.
- Franco, M. (2013). El Ministerio de Defensa y sus competencias sobre asuntos marítimos.
- García, P. (2015). Planificación de la fuerza: más allá de amenazas y capacidades. *Revista Ensayos Militares*, 1(2), 67-84.
- García, F. (2015). Desarrollo de fuerzas basado en capacidades estratégicas ¿Evolución, revolución o más de lo mismo? *Revista Ensayos Militares*, 1(1), 179-195.
- Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Grupo Nelson.
- McChrystal, S. (2011). Listen, learn ... then lead (video disponible en youtube [https://www.ted.com/talks/stanley\\_mcchrystal\\_listen\\_learn\\_then\\_lead?language=en](https://www.ted.com/talks/stanley_mcchrystal_listen_learn_then_lead?language=en))
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). Política de la Defensa Nacional del Ecuador “Libro Blanco”. Instituto Geográfico Militar. Quito. Ecuador
- Ochmanek, D. (2003). *Military Operations against Terrorist Groups Abroad: Implications for the United States Air Force*, Santa Monica, CA: RAND, 2003
- Puente, D. (2020). Luis Altamirano: “El Ejército se halla en la profunda transformación”. *El Comercio*.