

# **GEOPOLÍTICA CONTEMPORÁNEA, LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS FUERZAS ARMADAS DE ECUADOR: ABORDANDO LAS AMENAZAS EMERGENTES**

## **CONTEMPORARY GEOPOLITICS, STRATEGIC LEADERSHIP, AND CHANGE MANAGEMENT IN THE ECUADORIAN ARMED FORCES: ADDRESSING EMERGING THREATS**

Carlos Rodríguez Arrieta<sup>1</sup>

### **Resumen**

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo exploratorio. A través de una revisión bibliográfica se hace un breve repaso de las tendencias globales desde la perspectiva de la geopolítica contemporánea que influyen en el liderazgo y gestión de las Fuerzas Armadas. En la metodología, de manera documental abordaremos el marco teórico conceptual de diversas teorías considerando un diseño de pluralismo teórico y con un análisis epistemológico desde el modelo de Burrell y Morgan en una perspectiva multi paradigática que pueda explicar el impacto del liderazgo estratégico en la gestión del cambio en las Fuerzas Armadas. En este contexto, se analiza la crisis generada por el Crimen Organizado Transnacional COT, como una amenaza contemporánea a la seguridad nacional considerando las dimensiones política, económica, social, tecnológica y de la seguridad estableciendo los factores de cambio que influyen en el liderazgo estratégico y la gestión del cambio a fin de enfrentar las amenazas emergentes con actores estatales y no estatales. Se destaca la importancia de la visión prospectiva en el liderazgo de las Fuerzas Armadas no solamente para adaptarse sino más bien para anticiparse y gestionar estratégicamente los diferentes escenarios en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) a fin de tomar las mejores decisiones ante las amenazas emergentes considerando las capacidades multidominio de acuerdo con las nuevas misiones asignadas por mandato constitucional.

**Palabras clave:** Geopolítica Contemporánea, Liderazgo Estratégico, Gestión del Cambio, Crimen Organizado Transnacional.

### **Abstract**

The present study has an exploratory qualitative approach. Through a bibliographic review, a brief overview of global trends from the perspective of contemporary geopolitics that influence the leadership and management of the Armed Forces is made. In the methodology, we will documentarily address the theoretical conceptual framework of various theories considering a design of theoretical pluralism and with an epistemological analysis from the Burrell and Morgan model in a multi-paradigmatic perspective that can explain the impact of strategic leadership on change management in the Armed Forces. In this context, the crisis generated by Transnational Organized Crime (TOC) is analyzed as a contemporary threat to national security, considering the political, economic, social, technological, and security dimensions, establishing the factors of change that influence strategic leadership and change management in order to face emerging threats with state and non-state actors. The importance of foresight in the leadership of the Armed Forces is highlighted not only to adapt but rather to anticipate and strategically manage different scenarios in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment in order to make the best decisions in the face of emerging threats considering multi-domain capabilities according to the new missions assigned by constitutional mandate.

**Keywords:** Contemporary Geopolitics, Strategic Leadership, Change Management, Transnational Organized Crime.

<sup>1</sup> Carlos Rodríguez Arrieta es general de división en SP del Ejército Ecuatoriano, es docente de programas de postgrado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Gerente fundador de CR Ciencia & Robótica / HR FOREI /; fue Jefe de Estado Mayor del Ejército, Rector de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, comandante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

## Introducción

La situación geopolítica de Latinoamérica y en particular del Ecuador es compleja principalmente por la competencia entre China y los Estados Unidos. Por una parte, China ha consolidado su relación con Brasil, Chile y Perú a través de su iniciativa de la "Franja y Ruta" (de LT Oliveira & Myers, 2021; Hernández, 2023). Mientras que los Estados Unidos fortalecen su relación y alineamiento con sus socios estratégicos entre los que consta el Ecuador al compartir valores democráticos, los acuerdos de seguridad y el interés comercial (Peres-Milani, 2023).

El "Crimen Organizado Transnacional" COT, de acuerdo con lo expresado por Celina Realuyo (2017), constituye la principal amenaza a la seguridad nacional en los países de la región Latinoamericana y el Caribe, por lo tanto, los respectivos gobiernos deben examinar roles y responsabilidades de las fuerzas de seguridad y agencias gubernamentales a fin de garantizar el bienestar, prosperidad juntamente con la soberanía y seguridad nacional (Angulo, 2023; Realuyo, 2023).

En 2024 el Ecuador registra una tasa de homicidios de 38 por cada 100.000 habitantes (Mella, 2025), alcanzando el mayor nivel de violencia en la región. Precisamente este alto grado de violencia se relaciona con las organizaciones criminales transnacionales las cuales operan con las bandas delincuenciales locales, hoy consideradas terroristas, enfrentándose a las fuerzas de seguridad del Estado para infringir daños significativos. Tal es caso de los militares asesinados en el Alto Punino durante operaciones de seguridad para combatir la minería ilegal, evidenciando el carácter asimétrico y multidimensional de las amenazas emergentes (Basantes, 2025).

Al respecto, es importante analizar lo señalado por Lawrence y Lorsch (1967), quienes sostienen que, ante las demandas y complejidad del ambiente externo, la estructura interna de una organización, para ser efectiva, debe considerar estratégicamente estas circunstancias, afirmando que cuanto más cambiante y complejo es el ambiente, más descentralizada y diferenciada debe ser la estructura interna, pero a la vez debe estar más integrada. En esa perspectiva, una vez se alcance la cohesión interna con un liderazgo efectivo en las Fuerzas Armadas, se podrá accionar "estratégicamente" en forma inter agencial y cooperar con éxito en el ámbito internacional mediante la seguridad cooperativa, como medida de prevención y respuesta ante las crisis (Lawrence & Lorsch, 1967).

Según lo expresado por Kurt Lewin (1947) las organizaciones son influenciadas por el entorno y por lo tanto el cambio se expresa tanto a nivel individual como organizacional (Lacouture, 1996). Es importante referirse a Drucker (2002), cuando afirma que la sociedad del futuro estará marcada por grandes cambios sociales y en consecuencia hará más grandes las oportunidades y amenazas; siendo lo esencial entender que la tecnología será uno de los factores de cambio que a su vez genera cambios sociales los mismos que irán dando forma a nuevas instituciones, teorías, ideologías y problemas (Drucker, 2002).

Por lo tanto, las Fuerzas Armadas, al igual que otras organizaciones, se encuentran inmersas en un entorno caracterizado por los cambios geopolíticos, rápida evolución tecnológica y desafíos socioeconómicos. Las tendencias de cambio geopolítico van delineando un panorama en el que las Fuerzas Armadas deben operar, adaptarse y, principalmente, anticiparse (Ceceña & Rodríguez, 2021).

El liderazgo estratégico y la gestión del cambio son fundamentales para garantizar la preparación y la eficacia en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Ciertamente las Fuerzas Armadas operan cada vez más en entornos colaborativos y multinacionales, lo que requiere una gestión del cambio ágil, adaptativa y proactiva para trabajar de manera efectiva (Tola, 2022).

El presente estudio procura contextualizar geopolíticamente la situación actual existente con relación a la principal amenaza emergente a fin de dimensionar la importancia del liderazgo estratégico desde una perspectiva anticipatoria que pueda influir en la gestión del cambio de las Fuerzas Armadas ecuatorianas para enfrentar al COT en entornos complejos y volátiles.

En consecuencia, se justifica la necesidad de reformular el liderazgo estratégico y la gestión del cambio en las Fuerzas Armadas con una visión prospectiva, partiendo de un análisis teórico conceptual y doctrinario, que permita identificar de manera estratégica las capacidades institucionales clave y las perspectivas de intervención para el presente y hacia el futuro.

Es así como se plantea a modo de "idea a defender" que en un entorno geopolítico altamente volátil e incierto, el liderazgo estratégico anticipatorio influye positivamente en la gestión de cambio de las Fuerzas Armadas para administrar con efectividad las capacidades multidominio a través del conocimiento, innovación y el uso de las nuevas

tecnologías a fin de enfrentar con éxito las amenazas emergentes.

El estudio tiene un enfoque cualitativo y se fundamenta en el análisis documental de estudios académicos sobre seguridad y defensa, y las teorías clásicas y contemporáneas asociadas al tema de investigación. La estructura del artículo presenta primeramente un marco teórico que aborda los conceptos clave, luego se desarrolla un análisis sobre el contexto ecuatoriano con relación a la amenaza del COT, a continuación, se discuten las implicaciones estratégicas, para, finalmente, exponer las conclusiones y recomendaciones.

### **Marco Teórico**

La geopolítica entendida tradicionalmente como la relación entre el poder, el territorio y el espacio internacional, en la actualidad es reformulada con un enfoque de geopolítica contemporánea que incorpora dimensiones críticas y multidimensionales en función de las dinámicas de poder global entre las grandes potencias Estados Unidos, China y Rusia, y sus impactos regionales (Dodds, 2014).

Por otra parte, la geopolítica crítica argumenta que no solamente se debe considerar el poder, sino también la narrativa que construye realidades con nuevos imaginarios, en su estudio se incluyen los casos de Estados que luchan contra el terrorismo, el narcotráfico y las migraciones ilegales entre otros flagelos (Dalby, 2000).

También surge la geopolítica llamada del sur global, en este caso para Latinoamérica se visibiliza la influencia de las potencias extranjeras en la explotación de los recursos naturales, el financiamiento de sus economías y la subordinación tecnológica, con la presencia de actores estatales y no estatales (Lang et al., 2024).

Por otra parte, se enuncia además a la geopolítica del multidominio, es decir que la competencia de los Estados no se limita únicamente a los dominios tradicionales, terrestre, marítimo y aéreo, sino que también se incluye el ciberespacio, el espacio exterior ultraterrestre y el dominio cognitivo. Desde este enfoque se puede analizar las guerras híbridas, las amenazas emergentes como los ciberataques, la manipulación de las narrativas u operaciones psicológicas, lo cual configura disputas geopolíticas con una supremacía militar, tecnológica y cognitiva (Black et al., 2022).

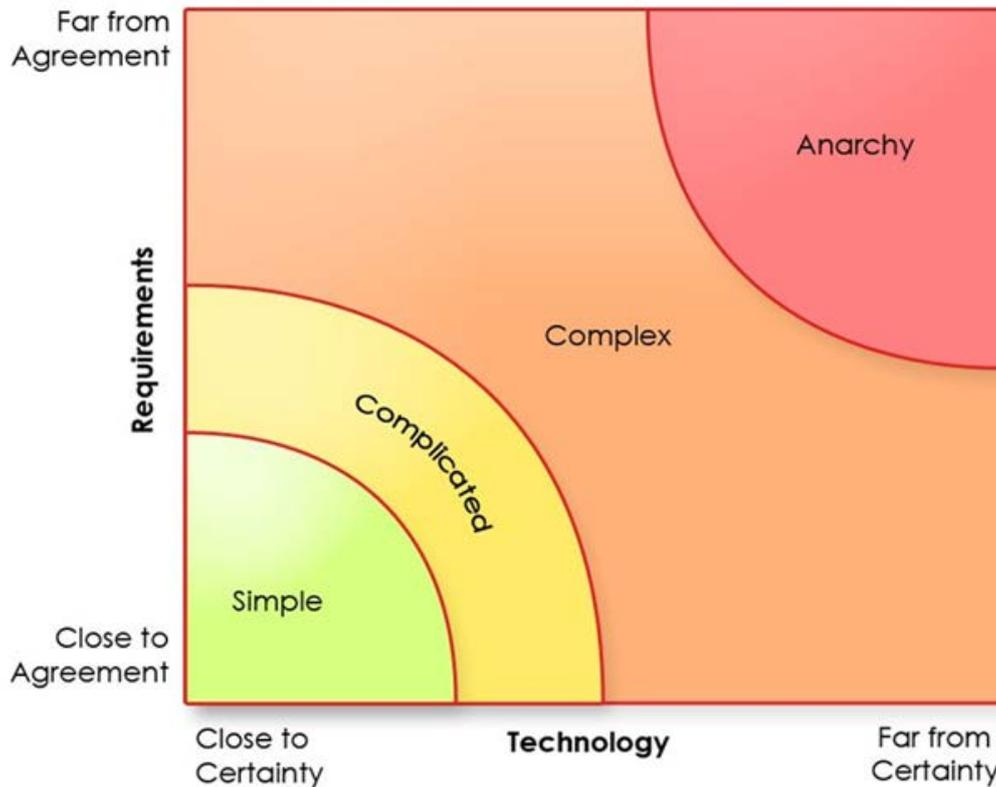
Asimismo, cobra relevancia la geopolítica de la complejidad y seguridad humana, cuyo enfoque establece que la geografía del poder está determinada por la acción de redes ilegales, grupos criminales, en donde se pone de manifiesto la asimetría de los conflictos que pueden ser interestatales o internos, que también se refiere a las crisis de orden climático, pandemias, migraciones irregulares y amenazas emergentes como es el caso del crimen organizado transnacional (Buzan et al., 1998; Argoti, 2023).

Con relación al liderazgo, según lo expresado por Burns (1978), desde la perspectiva transformacional se lo define como “un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización”; ciertamente la adopción de las nuevas tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de big data, la ciberseguridad y la robótica, entre otras tecnologías, van transformando la manera en que las Fuerzas Armadas operan y por lo tanto se requiere asumir un nuevo tipo de liderazgo asociado al cambio tecnológico (Burns, 1978).

De acuerdo con Juan José Gilli (2016), en situaciones de cambio, el líder transformacional debe estimular la innovación y en situaciones de crisis debe brindar seguridad, sentido de rumbo es decir dirección estratégica y también de la tolerancia frente a la incertidumbre (Gilli, 2016). Requiere también fortalecer la cohesión y el rendimiento organizacional, en entornos cada vez más complejos e inciertos (Stacey, 1995).

El liderazgo transformacional según Altschul (2016) implica madurez e integridad y parte del hecho de comprender el escenario en el que nos desenvolvemos, convoca a unificar criterios con relación a la seriedad de las amenazas presentes, llegando a consensos para establecer las iniciativas estratégicas a fin de lograr en determinada organización la transformación requerida, lo cual implica adaptarse a los cambios y mejorar las capacidades para anticiparse a los mismos previendo la aceleración de los cambios y la proximidad al caos que también rodea los escenarios de futuro. Entendiendo el impacto de la tecnología que a la vez modifica el tejido social en una suerte de innovación social, considerando también el desafío que significa liderar en medio del caos (Stacey, 1995).

**Figura 1**  
Modelo de complejidad de Stacey



Fuente: Stacey, R. D. (1995). *La ciencia de la complejidad: Una perspectiva alternativa para los procesos de cambio estratégico*.

Las Fuerzas Armadas experimentan cambios culturales significativos para adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad. Es así como la gestión del cambio se centra en integrar las diferentes tecnologías de manera efectiva y en desarrollar líderes capacitados para dirigir en un entorno digital. Al mencionar a líderes capacitados podemos señalar la importancia de hacer frente a los desafíos para el siglo XXI y convertir a una organización en líder de cambio (Drucker, 1999).

Con relación a la gestión del cambio en situaciones de crisis e incertidumbre, a decir de Carlos Altschul (2016), responde a un proceso que parte desde un elemento iniciador que bien puede ser la "indignación para hacer algo diferente" entendiendo la necesidad de una situación compleja que entraña dificultad y requiere aplicar experiencias innovadoras de manera sistemática en las organizaciones y en el caso que nos ocupa en las Fuerzas Armadas. Pues se viven momentos de gran complejidad en el entorno que nos rodea en los ámbitos tecnológico y social con lo cual los líderes deben cambiar las reglas del sistema, imaginando soluciones nuevas y creativas.

La gestión del cambio se enfoca en alinear los valores y la cultura organizacional con las necesidades del siglo XXI, mientras que el liderazgo transformacional debe encarnar y promover estos valores en todos los niveles de la organización (Drucker, 2002). Según lo expresa Yukl (2012), la gestión del cambio se centra en la capacidad de adaptación y respuesta rápida, mientras que el liderazgo transformacional debe impulsar la innovación con la anticipación de amenazas y riesgos en el futuro (Shah et al., 2021).

En este contexto es necesario referirse a las amenazas y riesgos a la seguridad las cuales, están evolucionando rápidamente, desde conflictos convencionales y amenazas tradicionales hasta ciberataques, crimen organizado transnacional, terrorismo y desastres naturales catastróficos.

Según lo señalado anteriormente las organizaciones criminales transnacionales, representan la principal amenaza a la seguridad nacional en varios países de Latinoamérica. En la coyuntura actual, el mayor desafío que enfrentan las Fuerzas Armadas del Ecuador es la lucha contra el Crimen Organizado Transnacional COT, con el narcotráfico como

su piedra angular. Para el caso ecuatoriano los grupos armados organizados que amenazan a la seguridad nacional son los grupos disidentes de las FARC, ELN, bandas criminales locales, organizaciones terroristas, carteles del narcotráfico internacional y ciertas instituciones corruptas públicas y privadas (Hirane, 2024).

A raíz de la declaratoria de “conflicto armado interno” por parte del gobierno ecuatoriano según Lexis (2024) Decreto Ejecutivo 111 para combatir al COT, el Ejecutivo dispone la movilización e intervención de las Fuerzas Armadas y ordena ejecutar operaciones militares en todo el territorio nacional para “garantizar la soberanía e integridad territorial contra el crimen organizado transnacional, organizaciones terroristas y los actores no estatales beligerantes” (Lexis, 2024).

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo estratégico para gestionar el cambio frente a los desafíos actuales a la seguridad nacional, en un entorno volátil, complejo e incierto con un enfoque geopolítico y que incluye los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y de la seguridad.

La postura epistemológica sigue el esquema clásico de los cuatro paradigmas establecidos por Burrell y Morgan (1979). Este enfoque requiere un análisis prospectivo mediante una investigación intra e inter paradigmática, siguiendo la propuesta de Cernas Ortiz y Mercado Salgado (2023). El objetivo es identificar el impacto del liderazgo estratégico en la gestión del cambio en entornos complejos. Un estilo de liderazgo, particularmente en situaciones de crisis, se traslada de los esquemas funcionalista e interpretativo a los paradigmas radicales humanista y estructural. Con las diversas teorías de liderazgo desde la teoría de los rasgos, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo adaptativo para luego abordar la teoría de la contingencia, teoría de los sistemas adaptativos complejos SAC y capacidades dinámicas. En esta perspectiva partiendo del contexto con la geopolítica contemporánea se propone una nueva forma de ejercer el liderazgo en las Fuerzas Armadas considerando las circunstancias dinámicas y complejas del entorno a través de la teoría de la prospectiva estratégica, para gestionar un cambio proactivo en las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Tanto la teoría de la prospectiva estratégica y los diferentes modelos para estudios de futuro, corresponden al uso de enfoques estructurados sobre anticipación y prevención ante futuras ambigüedades y tendencias. La prospectiva

estratégica procura ir más allá de imaginar escenarios de futuro, esto es crear capacidades en el presente dentro de las organizaciones para responder a estas predicciones de futuro mediante soluciones innovadoras (Rohrbeck & Kum, 2018).

También se cita el “Marco de Resultados de Prospectiva” de Hines (2016), considerada una herramienta clave, ya que organiza el proceso en las fases de aprendizaje, decisión y acción en torno a la previsión estratégica. Esta herramienta propone que la prospectiva debe integrar los aprendizajes de anticipación de futuros, en acciones concretas en el presente.

Además, se añade el “Modelo de Madurez de Prospectiva Corporativa” (Corporate Foresight Maturity Model - CFMM), desarrollado por Rohrbeck y Kum (2018), el mismo que describe las fases de recepción, prospección y sondeo en la capacidad de innovación dentro de una organización, lo que ayuda a entender cómo las empresas pueden mejorar sistemáticamente su capacidad de adaptación en un entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

A la prospectiva se la considera como una combinación de ciencia y arte puesto que requiere rigor analítico e intuición creativa, subrayando la importancia de equilibrar estas características con la finalidad de construir escenarios de futuro y anticiparlos a través de estrategias efectivas y eficientes (Loveridge, 2009).

Entre los modelos relacionados destaca el modelo de complejidad que se emplea para la gestión de organizaciones mismas que operan en entornos complejos, requiriendo la capacidad de adaptación y de la autoorganización (Holland, 1995). También el modelo de inteligencia estratégica es utilizado en contextos militares y de otras organizaciones, a fin de mejorar la toma de decisiones basada en datos (Racz, 2012).

La base teórica de esta investigación se fundamenta en la integración de varias teorías clave que permiten abordar la complejidad de los estudios de futuro con el proceso de gestión estratégica y de cambio en las Fuerzas Armadas del Ecuador.

A continuación, se enuncian también otras teorías consideradas para la presente investigación:

La teoría de los rasgos y del liderazgo adaptativo analiza las características personales específicas de los líderes, tales como: valores,

actitudes, rasgos de personalidad y habilidades, que constituyen tanto atributos innatos como atributos desarrollados a fin de ejercer con éxito roles de liderazgo, destacándose entre las principales cualidades: inteligencia, integridad, autoconfianza y capacidad para la toma de decisiones (Stogdill, 1948).

Siguiendo esa línea de análisis con relación a los rasgos del líder, corresponde revisar la teoría del liderazgo adaptativo de Heifetz (1994), que se refiere a esa capacidad de los líderes para inspirar y movilizar a sus organizaciones frente a desafíos adaptativos en entornos complejos e inciertos en donde se requiere aprendizaje, innovación y adaptación al cambio con nuevas perspectivas de solución.

En la misma línea de pensamiento, desde la perspectiva del líder como un agente de cambio, es quien inspira a sus seguidores hacia el logro de los objetivos planteados (Burns, 1978). Así también es importante considerar el modelo propuesto por Avolio y Bass (2004) para analizar la evolución del liderazgo y las capacidades de un líder en entornos complejos y turbulentos.

Con relación a la gestión del cambio en situaciones complejas e inciertas, es necesario crear e innovar de manera sistemática, para hacer algo diferente que solucione la dificultad existente. Ciertamente las Fuerzas Armadas de Ecuador viven momentos de gran complejidad en su entorno, por lo tanto, los líderes a cargo de la institución deben modificar las reglas existentes, promoviendo nuevas estrategias a partir de un liderazgo anticipatorio (Altschul, 2016; Burke, 2021).

De la misma forma, es fundamental considerar el análisis presentado por Javier Medina de CEPAL (2025) con relación a las capacidades de anticipación que deben ser desarrolladas: pensamiento a largo plazo, pensamiento sistémico, creatividad, análisis de tendencias, construcción de escenarios, visión estratégica, comunicación efectiva, habilidad para el trabajo interdisciplinario y ética; que corresponden al conjunto de habilidades que debe considerar el líder de una organización para navegar en un mundo en constante cambio. De acuerdo con Kase et al. (2005), es importante analizar también los modelos de pensamiento estratégico tanto analítico y creativo que asumen las autoridades de la alta dirección para lograr el éxito deseado.

Al repasar las diferentes teorías de liderazgo con los modelos propuestos de la alta dirección, se evidencia que no existe el énfasis suficiente sobre el liderazgo estratégico

anticipatorio, término acuñado para la presente investigación, mismo que considera una serie de cualidades para quienes deben asumir la responsabilidad de comandar y gestionar las Fuerzas Armadas del Ecuador en situaciones de complejidad e incertidumbre.

La teoría de sistemas proporciona la base teórica para entender que los sistemas deben ser estudiados como un todo. Señala que las interacciones entre sus componentes son esenciales para descifrar su comportamiento y funcionamiento, introduciendo el concepto del sistema abierto y la importancia de las interacciones con su entorno (Bertalanffy, 1969).

Con este análisis se identifican las sinergias existentes entre los componentes de una organización, y se facilita la inserción efectiva de los estudios de futuro en la gestión de cambio para estar preparados ante un futuro complejo e incierto. De esta forma las Fuerzas Armadas pueden generar escenarios posibles y probables, en un cono del futuro marcado por la complejidad, en el cual se desarrollen estrategias proactivas, anticipatorias y resilientes para entornos emergentes de la seguridad y defensa.

La teoría de la complejidad analiza los sistemas que son de naturaleza intrínseca compleja y que por ende presentan comportamientos emergentes, por lo tanto, no se los entiende simplemente por la suma de sus partes, caracterizándose por la interacción no lineal entre los componentes del sistema, con lo cual se producen dinámicas impredecibles y adaptativas (Byrne, 1998). Esta teoría permite entender los sistemas no lineales como es el caso de las Fuerzas Armadas, las mismas que pueden generar comportamientos emergentes, ante lo cual se requiere integrar estudios de futuro para anticipar las amenazas directas y los efectos colaterales de sus decisiones estratégicas.

La teoría de los sistemas adaptativos complejos (SAC) se deriva de la teoría de sistemas con un enfoque adaptativo y a la vez evolutivo en respuesta a los cambios generados en su entorno. Estos sistemas se componen de múltiples agentes que interactúan entre sí, dando lugar a comportamientos emergentes y que a la vez tienen la capacidad de autoorganización en contextos donde la incertidumbre y la complejidad son predominantes, tal es el caso de organizaciones como las Fuerzas Armadas. (Holland, 1995; Kauffman, 1993).

En este contexto los estudios de futuro son esenciales por cuanto proporcionan modelos y metodologías para diseñar diferentes

escenarios y sus posibles impactos, mejorando su capacidad para generar las estrategias adaptativas a nuevas realidades. Esta capacidad de adaptación es esencial para desarrollar una fuerza militar que no solo reaccione, sino que se anticipe y prepare con eficacia y efectividad ante amenazas y riesgos emergentes.

La teoría de la contingencia señala que no existe una única manera de gestionar una organización, siendo que también la administración debe adaptarse a su contexto específico (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967). Se menciona que la eficacia organizativa depende de la alineación estratégica entre la estructura, la tecnología, la estrategia propiamente y el entorno en el que se desenvuelve la organización. Esta teoría es relevante porque tiene un enfoque flexible y adaptativo ante entornos inciertos y cambiantes.

Efectivamente si consideramos un mundo VICA, las organizaciones y los sistemas deben desarrollar capacidades de adaptación y resiliencia (Bennett & Lemoine, 2014). Según Mintzberg (1994) la teoría de la contingencia es clave para analizar y sustentar la toma de decisiones en ambientes de alta incertidumbre.

Las Fuerzas Armadas ecuatorianas, necesitan desarrollar capacidades dinámicas en todos los dominios operativos para mantener su liderazgo, eficacia y efectividad sumados a la legitimidad institucional, adquiriendo una ventaja estratégica sostenible para enfrentar las amenazas emergentes y aprovechar las oportunidades en entornos turbulentos (Teece et al., 1997).

Resulta interesante adaptar al ámbito militar el modelo propuesto por Teece (2007), con relación a la teoría de las capacidades dinámicas para adaptarse al cambio estratégico continuo, mediante tres funciones clave: capacidad para detectar y anticipar cambios en el entorno; capacidad para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas; capacidad para transformar estructuras, procesos, competencias y modelos operativos de manera continua. En un contexto VICA, esta teoría permitirá comprender la adaptación de las Fuerzas Armadas para hacer frente a amenazas híbridas, conflictos asimétricos multifacéticos no convencionales y las diferentes misiones de apoyo a la gobernabilidad y gobernanza en un estado de derecho.

Las teorías anteriormente enunciadas, proporcionan una base teórica para argumentar sobre la importancia del liderazgo estratégico anticipatorio con enfoque de futuro a fin de facilitar la gestión de cambio que incorpore la

innovación y proactividad en las decisiones estratégicas, especialmente en entornos de alta complejidad e incertidumbre.

## **Metodología**

La metodología adoptada tiene un enfoque cualitativo de corte exploratorio, que se fundamenta en el pluralismo teórico, con la revisión de varias teorías sobre la geopolítica contemporánea, el liderazgo estratégico y la gestión del cambio para enfrentar los desafíos emergentes en el siglo XXI.

También se realizó una revisión documental de la bibliografía propuesta por teóricos y expertos con relación al impacto geopolítico del Crimen Organizado Transnacional (COT) para una comprensión del contexto en el que operan actualmente las Fuerzas Armadas de Ecuador.

Se adoptó un enfoque interparadigmático para explorar el liderazgo de los rasgos con un enfoque adaptativo transaccional y su traslado hacia un liderazgo de carácter transformacional innovador e inspirador que promueva el desarrollo intelectual y la motivación individualizada. A partir de allí, se considera pertinente un enfoque anticipatorio con un modelo de cambio tanto en lo estructural y humano en el cual las Fuerzas Armadas con una visión de futuro puedan construir un alto nivel de compromiso y desempeño operativo en un entorno complejo e incierto que exige eficiencia, calidad, adaptabilidad y anticipación estratégica.

Se analizaron las megatendencias que impactan en la gestión del cambio para las Fuerzas Armadas, principalmente lo relacionado con la aplicación de las nuevas tecnologías llamadas también emergentes, así: inteligencia artificial, big data, blockchain, ciberseguridad, robótica, IoT, entre otras; y, en consecuencia, la necesidad de generar un liderazgo inspirador, innovador inclusivo y anticipatorio. El presente estudio procura identificar estrategias clave a fin de generar líderes capacitados de acuerdo con la complejidad y la dinámica del cambio para conducir a las Fuerzas Armadas en un entorno marcado por la aplicación de las tecnologías digitales.

## **Análisis**

Desde la perspectiva de la geopolítica de la complejidad y de la seguridad humana, se analiza la situación incierta que vive el Ecuador considerando la gravedad que representa la amenaza del Crimen Organizado Transnacional

(COT) y la lucha que deben librar actualmente las Fuerzas Armadas del Ecuador juntamente con los demás organismos a cargo de la seguridad.

Si consideramos la geopolítica reformulada con un enfoque contemporáneo, en varios países de Latinoamérica prevalece la ingobernabilidad, inestabilidad y la persistencia de problemas estructurales, como la pobreza creciente, desempleo, desigualdad e injusticia social. Además, surgen estados criminalizados que utilizan al COT y al terrorismo como instrumento del poder, en medio de la participación creciente de actores extra regionales Rusia, China e Irán con sus particulares intereses sobre la región (Sampó, et al., 2017).

De acuerdo con el análisis del American Enterprise Institute, AEI (2017) las organizaciones criminales transnacionales OCT se constituyen en la principal amenaza a la Seguridad Nacional en las Américas, debido a sus operaciones criminales tales como el narcotráfico, trata de personas, tráfico de armas, lavado de dinero, minería ilegal, extorsión, secuestro y el nexo con el terrorismo. Adicionalmente, las OCTs a través de la corrupción y la violencia, cooptan la voluntad de los gobiernos en aquellos Estados débiles, los mismos que pasan a formar parte de estas mafias criminales empleando los recursos estatales y ejerciendo su poder mediante la impunidad, para que dichas organizaciones continúen delinquiendo.

Asimismo, la globalización de la economía ha contribuido al fortalecimiento del COT, con el uso de las diversas plataformas de bienes y servicios, de las cadenas logísticas, con lo cual el problema se vuelve complejo y por lo mismo demanda de la cooperación internacional para neutralizar y destruir a dichas organizaciones criminales de alcance mundial (AEI, 2017).

Desde la década de 1990, el COT ha evolucionado significativamente en el hemisferio, adaptándose a los cambios geopolíticos y tecnológicos. Aprovechándose de la globalización se ido expandiéndose a nivel mundial consolidando redes criminales interconectadas en regiones y continentes. A ello se suma la posición geográfica estratégica de varios países para desarrollar la producción, logística y tráfico de drogas, además el tráfico de armas, las migraciones ilegales, exacerbando la violencia e inestabilidad política y social.

En esa perspectiva si revisamos la posición geoestratégica de varios países permite fácilmente las conexiones marítimas, aéreas y terrestres, con lo cual se facilita la expansión de las redes criminales. Por ejemplo, existen

zonas como la triple frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay en donde convergen una serie de actividades criminales como el tráfico de drogas, armas y lavado de dinero; además de la presencia de grupos terroristas extremistas como Hezbolá y otros, constituyéndose en una grave amenaza para la seguridad hemisférica.

En el caso de Ecuador es necesario caracterizar a los grupos criminales en términos biológicos según lo plantea Stier y Richards (2013) a través de tres etapas: depredadora, parasitaria y la simbiótica, en una relación evolutiva con el organismo social, efectivamente los delincuentes organizados en las OCTs, durante las diferentes etapas de sus carreras, han sido capaces de cometer actos de violencia en circunstancias extremas. En consecuencia, la toma de decisiones "estratégicas" para combatir el crimen organizado transnacional, presupone que las fuerzas del orden (FF. AA., Policía, Fiscalía, Inteligencia Estratégica) estén preparadas para desempeñar un papel proactivo antes que reactivo.

El Ecuador por su ubicación geográfica entre Colombia y Perú, los principales productores de cocaína en el continente, se erige como el principal corredor logístico para el narcotráfico hacia el Océano Pacífico y desde allí las conexiones marítimas hacia Centro y Norteamérica. Es así como los carteles criminales internacionales visualizaron su importancia estratégica para estos fines ilícitos, considerando su condición de un país con economía dolarizada que favorece el lavado de dinero y con estructuras de economía informal sin mayor control por parte de los organismos gubernamentales.

En el ámbito político existe una pugna entre los poderes del Estado: gobierno, poder legislativo y poder judicial en los cuales las organizaciones criminales se han infiltrado para procurar la desinstitucionalización. Al respecto, se ha ocasionado la muerte de varios actores políticos entre ellos un candidato a la Presidencia del país, alcaldes, concejales, funcionarios públicos.

En el ámbito social, luego de los graves estragos producto de la pandemia mundial del COVID -19, se han ido deteriorando las condiciones sociales de los grupos más vulnerables, entre ellos, de aquellos jóvenes que no encuentran oportunidades tanto para el trabajo y el estudio, siendo fácil presa de las organizaciones criminales. Con lo cual se han ido conformando bandas criminales hoy catalogadas como grupos terroristas por el gobierno actual, debido a la ola de violencia y muerte desatada a lo largo del territorio nacional.

En el campo tecnológico, se evidencian las limitadas capacidades de las Fuerzas de Seguridad, sin el suficiente recurso humano especializado y la carencia de equipamiento para los sistemas de inteligencia, tecnologías de comunicación, drones y armamento sofisticado. Una reducida inversión en ciberdefensa no permite enfrentar con mayores capacidades al COT y en consecuencia a las estructuras criminales que utilizan tecnologías digitales como el ciber crimen, lavado de dinero y la desinformación a través de las redes sociales digitales. De allí la importancia de la cooperación internacional a fin de consolidar redes regionales para información e inteligencia operativa y estratégica.

En el campo ecológico, actividades criminales como la minería ilegal, la deforestación, pesca ilegal, tráfico de fauna silvestre, están directamente conectadas con organizaciones criminales que diversifican el narcotráfico y lavado de dinero a través de estas actividades que impactan en los ecosistemas naturales generando la destrucción del medio ambiente y permiten la expansión del crimen organizado. Por su parte las comunidades indígenas de los sectores rurales se oponen a proyectos extractivos, generándose espacios en disputa de los actores estatales y no estatales.

En el campo legal, se adolece de un sistema judicial débil, el mismo que ha sido penetrado por las organizaciones criminales a través de la corrupción en la administración de justicia, fiscalía y policía, fomentando la impunidad, evidenciándose la falta de legislación que esté armonizada con los estándares penales internacionales, debiendo fortalecerse la cooperación jurídica y de control internacional para enfrentar con éxito el flagelo del COT.

En el ámbito de la seguridad, en Ecuador, según el Decreto Ejecutivo mediante el cual se establece la condición de "conflicto armado interno" para combatir a las bandas criminales catalogadas como terroristas, las Fuerzas Armadas apoyadas por la Policía Nacional han emprendido con un combate frontal contra las organizaciones criminales de acuerdo con su planificación militar.

El COT en Ecuador es un fenómeno complejo transnacional, que afecta a la seguridad nacional y por ende a la seguridad hemisférica. Actualmente las fuerzas de seguridad del Estado se enfrentan a las organizaciones criminales, las cuales se disputan entre ellas el control de territorio para delinquir y sobre todo de las rutas del narcotráfico; extendiendo también sus

actividades criminales a la minería ilegal, la extorsión y el lavado de dinero. En este contexto las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y demás organismos de Seguridad del Estado luchan para asumir el control territorial y establecer el orden en el país neutralizando a estas bandas criminales terroristas.

Afin de impedir el impacto del COT, tal como se ha señalado en líneas anteriores, además de las acciones para enfrentar con la fuerza a las organizaciones criminales, se requiere que los países de la región y el continente americano fortalezcan sus instituciones judiciales y policiales, depurando las mismas, con mayor institucionalidad y respaldo estatal para alcanzar una mayor confianza ciudadana, con transparencia en sus procesos, rendición de cuentas y cooperación internacional. La delincuencia organizada transnacional genera efectos multidimensionales, de allí la importancia de analizar este flagelo del COT en las diferentes dimensiones estatales, en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y la seguridad nacional.

En la región latinoamericana las redes criminales se infiltran afectando profundamente la institucionalidad de los países. La fortaleza estatal para enfrentar y combatir estas redes depende en gran medida de la capacidad para combatir la corrupción y ejercer el monopolio de la fuerza bajo el amparo de la ley; siendo que la corrupción, en particular, socava la efectividad de las fuerzas del orden y del sistema judicial, facilitando la expansión del COT.

¿Cómo enfrentar el COT de manera efectiva?, al plantearse esta pregunta, se convoca a la necesidad de que las Fuerzas Armadas de Ecuador y las demás instituciones de la seguridad adopten un liderazgo estratégico proactivo y gestión del cambio transformacional. Este enfoque se inspira en las teorías clásicas y neoclásicas de la administración para asegurar una transformación organizacional efectiva y sostenible.

En varios estudios se determina que el liderazgo en las Fuerzas Armadas de Ecuador corresponde principalmente a un estilo transformacional, el mismo que se caracteriza por ejercer una visión y un sentido de misión, inspirando orgullo, respeto y confianza. Aunque existen rezagos de un liderazgo clásico tradicional, se requiere en la actualidad y hacia el futuro, un estilo de liderazgo caracterizado por la motivación para influir, comunicando altas expectativas, usando símbolos para concentrar esfuerzos y expresando propósitos importantes de manera sencilla. Además, que se estimule intelectualmente, fomentando la inteligencia,

la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas, y demuestre una consideración individualizada, prestando atención personal y asesoramiento individual (Robbins & Judge, 2017; Galarza et al., 2023).

Liderar con el ejemplo, demostrando que existe un compromiso inquebrantable con los valores y objetivos organizacionales, favorece a los líderes con la confianza y lealtad de sus seguidores, aspecto esencial para enfrentar las amenazas del COT con unidad de mando y de manera efectiva (Drucker, 1999). Los líderes estratégicos son también comunicativos para el logro de altas expectativas, utilizan símbolos y emplean un lenguaje motivador para el logro de objetivos estratégicos. La motivación inspiradora es clave por cuanto permite elevar la moral en circunstancias críticas, elevando la cultura de resiliencia y también la perseverancia para luchar contra las organizaciones criminales transnacionales (Drucker, 2002).

La solución creativa de los problemas mediante la inteligencia y racionalidad para desarrollar estrategias innovadoras, adaptativas y anticipatorias frente a las amenazas emergentes con desarrollo intelectual, promueve un entorno donde se valoran nuevas ideas y se desafían las hipótesis planteadas para que las Fuerzas Armadas se mantengan siempre un paso adelante frente a las organizaciones criminales en entornos complejos e inciertos (Robbins & Judge, 2017).

La gestión del cambio para las Fuerzas Armadas debe orientarse a la integración de tecnologías emergentes con visión de futuro, promoviendo además la inclusión e innovación. Según lo expresado por Drucker (2002) los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y anticipar cambios futuros, fortaleciendo la cohesión y el rendimiento organizacional.

Adoptar dichas tecnologías emergentes, es esencial para modernizar las capacidades operativas de las Fuerzas Armadas. Según lo señalado la gestión del cambio analizada se refiere a la implementación de estas nuevas tecnologías de manera efectiva, asegurando que todos los miembros de la institución estén capacitados para utilizarlas y sacar el máximo provecho de su potencial (Burns, 1978).

También se hace referencia a la tendencia global que procura la diversidad de género, etnia y edad en las Fuerzas Armadas, para ello es fundamental estructurar una organización inclusiva y equitativa. En consecuencia, la gestión del cambio debe considerar la inclusión y equidad, asegurando que todos sus miembros

tengan iguales oportunidades de desarrollo y contribuyan plenamente al éxito organizacional (Stacey, 1995).

### **Discusión**

En resumen, el COT impacta en la seguridad, desarrollo y las relaciones internacionales en el continente americano. En ese sentido, el fortalecimiento de las instituciones del Estado y la cooperación internacional cobran mayor relevancia. Por lo tanto, las Fuerzas Armadas y Policía Nacional empleadas en el ámbito interno para combatir las redes criminales, deben recibir el máximo apoyo del gobierno, con un marco legal acorde a las misiones asignadas, de tal forma que garanticen el ejercicio de la ley y el orden, con un recurso humano especializado y gran profesionalismo, dotados de equipamiento y tecnología para el éxito frente a estas amenazas transnacionales.

En este contexto, se requiere un nuevo enfoque en la transformación militar y de sus capacidades multidominio, con fuerzas multipropósito para el combate efectivo a las Organizaciones Criminales Transnacionales OCTs, a través de operaciones de inteligencia y tropas altamente entrenadas, unidades especiales con capacidad de interdicción terrestre, marítima y aérea; además de especialistas en ciberseguridad para operar en el ciberespacio y en el dominio cognitivo, adicionalmente de tropas de ingenieros militares y servicios logísticos indispensables en el apoyo a la población en situaciones de desastres naturales y protección del medio ambiente.

Lamentablemente es notoria la debilidad estatal y la fragilidad de las instituciones gubernamentales para asumir el control efectivo del territorio y sus fronteras, las mismas que son permeadas por estas organizaciones criminales transnacionales. Es de destacar también la capacidad de estos actores criminales, al disponer de recursos tecnológicos, procesos logísticos y armas de alto poder para enfrentar a las Fuerzas de Seguridad del Estado, además de contar con una arma muy poderosa como es la "corrupción" para seguir delinquiendo con el narcotráfico, minería ilegal, tráfico de armas, trata de personas, sicariato, extorsión, cibercrimen y terrorismo, desafiando a la estructura estatal de seguridad nacional, pretendiendo someter a las entidades gubernamentales a fin de mantener su status delictivo.

En el ámbito político es fundamental preservar la institucionalidad, combatir la corrupción y consolidar la democracia, para lo cual se hace imprescindible la cooperación internacional en la medida que la Organización

de las Naciones Unidas y la Organización de Estados Americanos, respectivamente, asignen comisiones especializadas para efectuar el seguimiento y asesoría en instituciones estatales que incluyan la Asamblea Nacional, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Consejo Nacional Electoral, Ministerio del Interior, Fiscalía, Contraloría General del Estado y todas aquellas en las cuales exista la necesidad de hacerlo. Asimismo, en el plano internacional conjugar la política exterior con la política de seguridad, defensa y desarrollo, para alcanzar el mayor provecho a través de las Comisiones Binacionales Fronterizas con los países vecinos.

En lo económico, principalmente generar empleo de calidad y dignidad con la participación del sector público y privado, mediante incentivos tributarios, créditos blandos, de ser el caso subsidios solamente focalizados, procurando una neutralización de la economía criminal que elimine la informalidad sobre la cual se ciernen estas organizaciones del crimen organizado; fortalecer el tejido empresarial aprovechando las potencialidades en el sector agrícola, turístico y pecuario; en correlación con el ámbito social mejorar las condiciones de educación para que esas comunidades constituyan un aporte valioso a la industria petrolera y de energías alternativas.

En lo social, es esencial aplicar un amplio programa de desarrollo en salud, educación e infraestructura básica con la participación de todas las instituciones gubernamentales del Frente Social, mediante la cooperación interagencial y empoderamiento de los gobiernos locales de las provincias fronterizas y del interior mayormente afectadas por el COT. Para lograrlo, resulta fundamental contar con el total respaldo de las Fuerzas Armadas, empleando al máximo sus capacidades. Es primordial para todos los actores públicos y privados, fortalecer el civismo, reconstruir la identidad nacional, preservar los valores fundamentales de la sociedad reafirmando los derechos del ser humano.

Desde la perspectiva de la seguridad, se requiere fortalecer las instituciones de seguridad y defensa con unidades especializadas, que dispongan de mandos probos con gran capacidad de liderazgo; recurso humano técnico y tácticamente preparado para enfrentar a las OCTs; así también mejorar la coordinación interagencial con protocolos muy definidos que posibiliten actuar entre Fuerzas Armadas, Policía, Aduanas, Migración, Agencia Nacional de Tránsito, Control Fitosanitario, Agencia de Regulación para el Control Minero, Relaciones

Exteriores y todas aquellas instituciones que garanticen la seguridad integral.

También es imprescindible desarrollar el marco jurídico para el respaldo legal en lo concerniente al empleo de las Fuerzas Armadas, adicionalmente en el marco doctrinario es fundamental analizar con profundidad las misiones asignadas; considerar la experiencia de México, Colombia y de El Salvador en la lucha contra los carteles del crimen organizado, narcoguerrilla y pandillas criminales. Al respecto de este planteamiento, durante los años recientes ha sido clave reformar la Ley de Seguridad Pública y del Estado; mejorar la Inteligencia Estratégica; mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas y Policía; y lograr el apoyo de la comunidad internacional en el ámbito de la seguridad cooperativa.

A continuación, en el marco de la estrategia metodológica adoptada para el análisis de las diversas teorías de la administración, se considera el pluralismo teórico y el planteamiento paradigmático radical estructuralista y radical humanista a fin de caracterizar el estilo de liderazgo estratégico y gestión del cambio en entornos complejos que deben asumir las Fuerzas Armadas, como un actor líder de cambio organizacional en escenarios de crisis.

En ese sentido, se analiza el liderazgo, tomando como referencia el aporte investigativo de Robbins y Judge (2017) en su obra relacionada al comportamiento organizacional, y estableciendo como punto de partida, la definición de liderazgo que consiste en aquella capacidad para influir sobre los demás y dirigirlos hacia el logro de una visión. Este liderazgo debe tener varias características, así: liderazgo carismático principalmente cuando enfrentamos una crisis; liderazgo valiente para tomar decisiones, liderazgo inspirador para guiar a sus seguidores hacia las metas establecidas.

Analizar la geopolítica contemporánea, liderazgo estratégico y gestión del cambio a través del modelo paradigmático de la administración, en la matriz de los paradigmas de Burrell y Morgan (1979), parte del hecho que las Fuerzas Armadas deben afrontar situaciones complejas y en consecuencia su accionar exige la necesidad de cambio. En ciertas circunstancias, dicha necesidad de cambio, determina paradigmas de corte radical en lo humano y estructural saliendo de los modelos tradicionales funcionalista e interpretativo, con lo cual se aplica la teoría de la contingencia, SAC, capacidades dinámicas y prospectiva estratégica, toda vez que las Fuerzas Armadas enfrentan a las amenazas y riesgos emergentes

en entornos dinámicos, volátiles e inciertos, que generan cambios sociales y tecnológicos de acuerdo a la contingencia, lo cual implica actuar con capacidades innovadoras, asumiendo un rol de líder del cambio, según el planteamiento realizado por Drucker (1999).

En este enfoque inter paradigmático, se visualiza un liderazgo transformacional, caracterizado por la adaptabilidad y proactividad que proporciona una visión y sentido de misión, generando respeto y confianza; también con la motivación inspiradora que comunica altas expectativas, usa símbolos y expresa de manera clara y sencilla los propósitos; al mismo tiempo que estimula intelectualmente fomentando la inteligencia, con la razón y objetividad para dar solución a los problemas y, finalmente, que considera de manera individualizada a sus empleados concediéndoles la mayor atención, dirigiéndoles y asesorándoles.

A lo expuesto, habrá que sumar el liderazgo ético y de servicio, de acuerdo con el análisis de Robbins y Judge (2017), en el que por su propia naturaleza las Fuerzas Armadas anteponen a sus propios intereses el servicio a la nación. Si se considera además de la teoría de los rasgos, el liderazgo conductual en una perspectiva transformacional incluirá comportamientos tales como escuchar con empatía, habilidad para persuadir, aceptar responsabilidades y potenciar a sus subordinados. Podemos agregar también, que el activo fundamental con que cuentan las Fuerzas Armadas del Ecuador es el hecho de ser la institución de mayor confianza y credibilidad del Estado, de tal manera que esta condición es un atributo principal que aporta significativamente para ser una organización líder de cambio.

Un aspecto esencial es la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas, sus principios y valores, adaptación y anticipación a los cambios. Para ello el estilo de liderazgo estratégico es fundamental a fin de gestionar con visión de futuro los cambios necesarios, comunicar adecuadamente y tomar decisiones, mejorando las estructuras y procesos ineficientes. El objetivo siempre será operar con mayor eficiencia y satisfacción laboral, influyendo notoriamente en la creatividad de sus miembros. Resulta interesante citar por ejemplo el caso del liderazgo estratégico en el Ejército Israelí, con un mejor desempeño organizacional al aumentar el consenso entre sus miembros. (Cernas-Ortiz & Mercado-Salgado, 2023)

## Conclusiones

Al concluir este estudio con un enfoque geopolítico y que luego se traduce en el liderazgo estratégico y gestión de cambio que deben asumir las Fuerzas Armadas de Ecuador, es crucial señalar el gran desafío que conlleva la lucha contra el COT, sobre todo para evitar errores graves en la toma de decisiones estratégicas que comprometan no solamente a la institución militar sino también al Estado en su conjunto. Por ello es fundamental entender que la transformación en la forma de dirigir las operaciones para neutralizar a las OCTs implica una gestión del cambio en entornos complejos y la aplicación de un liderazgo proactivo.

La planificación estratégica para controlar el crimen organizado, en su forma más avanzada, debe considerar el uso de métodos innovadores, estimulando las respuestas de instituciones públicas y privadas a fin de hacer que el entorno social sea propicio para las Fuerzas de Seguridad y opuesto para las organizaciones criminales.

La amenaza del Crimen Organizado Transnacional en Ecuador requiere una respuesta integral que combine un liderazgo estratégico con una gestión efectiva del cambio, fundamentada en las teorías y modelos de la administración, pero principalmente a través de los resultados a ser logrados, como las lecciones aprendidas alcanzadas en función del enfoque coordinado que involucra a todas las instituciones del Estado, sociedad civil y de la cooperación internacional para enfrentar esta compleja amenaza, garantizando la seguridad y el desarrollo sostenible de la nación.

Estabilidad política y cooperación internacional son factores esenciales para enfrentar con éxito a las amenazas emergentes a fin de construir un escenario deseado pleno en convivencia pacífica y desarrollo humano. Las Fuerzas Armadas ecuatorianas a través de un liderazgo estratégico proactivo y gestión del cambio efectivo, estarán en mejores condiciones para fortalecer sus capacidades multidominio en la lucha contra el Crimen Organizado Transnacional.

## Referencias Bibliográficas

- Altschul, C. (2016). *Gestionar cambios complejos: Cuentas y cuentos del liderazgo transformacional*. EDICON.
- American Enterprise Institute (AEI). (2017). *Capos y corrupción: Atacando el crimen organizado transnacional en las Américas* (63 p.).
- Angulo, M. T. (2023). *Entrevista a Dra. Celina Realuyo: Cooperación entre Colombia y Estados Unidos para combatir el lavado de dinero*. *Revista Estrategia, Poder y Desarrollo*, 2(3), 75–79.
- Anticipatory Action Learning, Leadership, Strategy and Foresight: Creating a Successful Future While Enhancing Results Today*. (2021). *Journal of Futures Studies*, 25(3). [https://doi.org/10.6531/JFS.202103\\_25\(3\).0008](https://doi.org/10.6531/JFS.202103_25(3).0008)
- Argoti, M. (2023). *La Geopolítica: Teoría y Método*. Sangolquí: Centro de Estudios y Pensamiento Estratégico, Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Mind Garden.
- Basantes, A. C. (2025, May 10). *Asesinados 11 militares ecuatorianos en una emboscada de un grupo criminal cerca de la frontera con Colombia*. *El País América*. <https://elpais.com/america/2025-05-10/asesinados-11-militares-ecuatorianos-en-una-emboscada-de-un-grupo-criminal-cerca-de-la-frontera-con-colombia.html>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). *What VUCA Really Means for You* (SSRN Scholarly Paper No. 2389563). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2389563>.
- Black, J., Lynch, A., Gustafson, K., Blagden, D., Paillé, P., & Quimbre, F. (2022). *Multi-Domain Integration in Defence: Conceptual Approaches and Lessons from Russia, China, Iran and North Korea*. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA528-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA528-1.html)
- Burke, R. (2021). *Anticipatory action learning, leadership, strategy and foresight: Creating a successful future while enhancing results today*. *Journal of Futures Studies*, 25(3). [https://doi.org/10.6531/JFS.202103\\_25\(3\).0008](https://doi.org/10.6531/JFS.202103_25(3).0008)
- Burns, J. M. (with Internet Archive). (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. <http://archive.org/details/leadership1978burn>
- Burns, T. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann.
- Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers.
- Ceceña, A. E., & Rodríguez, D. B. (2021). *Dominación capitalista y geopolítica continental*. Cuadernos de Nuestra América, 00, 15–15.
- Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2023). *Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación*. *CIENCIA ergosum*, 30(3).
- Dalby, S. (2008). *Geopolitical Change and Contemporary Security Studies*. *Review of International Studies*, 34(S1), 185-199.
- Dodds, K. (2007). *Geopolitics: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma. [https://books.google.com/s?hl=es&lr=&id=Ff8sL8UkGyEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Drucker,+P.+\(2002\).+La+gerencia+en+la+sociedad+futura.+St.+Martin%E2%80%99s+Press&ots=Rr7wjp2W7Y-&sig=ciAUKuDCKPA7fAyE2ik-mQnfHbg](https://books.google.com/s?hl=es&lr=&id=Ff8sL8UkGyEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Drucker,+P.+(2002).+La+gerencia+en+la+sociedad+futura.+St.+Martin%E2%80%99s+Press&ots=Rr7wjp2W7Y-&sig=ciAUKuDCKPA7fAyE2ik-mQnfHbg)
- de LT Oliveira, G., & Myers, M. (2021). *The tenuous co-production of China's Belt and Road Initiative in Brazil and Latin America*. In *China's Big Power Ambition under Xi Jinping* (pp. 237–255). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003198871-15/tenuous-co-production-china-belt-road-initiative-brazil-latin-america-gustavo-de-oliveira-margaret-myers>

- Evan, E. (2018). *Security challenges in Ecuador*. En Professor, U.S. Army War College (pp. 69–73). [www.dialogoamericas.com](http://www.dialogoamericas.com).
- Galarza, A., Mejía, M., & Torres, R. (2023). *Military leadership in the Ecuadorian Army*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Gilli, J. J. (2016). *Responsabilidad social en tres universidades argentinas* [PhD Thesis, Universidad de Buenos Aires]. [https://www.academia.edu/download/112572937/Libro\\_20Responsabilidad\\_20Social\\_20de\\_20las\\_20Organizaciones\\_20-20SIRSO\\_20-202017\\_20America\\_20Latina\\_20-193-208.pdf](https://www.academia.edu/download/112572937/Libro_20Responsabilidad_20Social_20de_20las_20Organizaciones_20-20SIRSO_20-202017_20America_20Latina_20-193-208.pdf)
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hernández, R. H. (2023). *Geoeconomía y geopolítica de China; seguridad nacional y su efecto en la relación con Estados Unidos*. Políticas e Internacionales 2023, 155.
- Hines, A. (2016). Let's talk about success: A proposed foresight outcomes framework for organizational futurists. *Journal of Futures Studies*, 20(4), 1–20. [https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20\(4\).A1](https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20(4).A1)
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. AddisonWesley.
- Kauffman, S. A. (1993). *Origins of order: Selforganization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kase, K., SáenzMartínez, F., & Riquelme, H. (2005). *Transformational CEOs: Leadership and management success in Japan* (Vol. 4). MPG Books Ltd.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lacouture, G. (1996). *El legado de Kurt Lewin*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 159–163.
- Lang, M., Bringel, B., & Manahan, M. A. (2024). *Más allá del colonialismo verde: Justicia global y geopolítica de las transiciones ecosociales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, AR: CLACSO/Plataformas para el Diálogo <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9799>
- Lexis Ecuador. (2024). *Recuperado de Decreto Ejecutivo 111: reconocimiento de conflicto armado interno*. Lexis.com.ec
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Loveridge, D. (2009). *Foresight: The art and science of anticipating the future*. Routledge.
- MDN (Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador). (2025). SDN – DAPD – Quito – Ecuador.
- Medina, J. (2025). *Capacidades de gobernanza anticipatoria y la prospectiva*. CEPAL. <https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/capacidades-prospectivas-senado-de-mexico.pdf>
- Mella, C. (2025). *Ecuador se sitúa como el país más violento de América Latina: un asesinato cada hora*. El País.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Racz, J. (2012). *Inteligencia estratégica: Un enfoque integral para la toma de decisiones*. *Estudios Gerenciales*, 28(1), 154–162. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2012.01.001>
- Realuyo, C. (2017). *The Evolving Role of the Security Forces to Counter Transnational Organized Crime in the Americas*. En *Transformación Militar*. *Revista de Difusión y Análisis* (pp. 16–25). CAEEF.
- Realuyo, C. B. (2023). *El Nuevo Orden Mundial y Las Redes Ilícitas en la Era Pospandémica*. *Brújula hemisférica*, 261.
- Rohrbeck, R., & Kum, E. (2018). *Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis*. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.033>

- Sancho, C. (2024). *Inteligencia contra el crimen organizado: ¿Desafío pendiente en países de Latinoamérica, ante un fenómeno que está mutando?* Pensamiento Estratégico – ADEMIC, 4(1).
- Sampó, C., Troncoso, V., Realuyo, C., & otros autores. (2017). *El crimen organizado en América Latina: manifestaciones, facilitadores y reacciones*. Instituto Universitario Gutiérrez Mellado.
- Shah, S. S., Shah, A. A., & Soomro, A. B. (2021). *Effective Leadership Conceptualization in Higher Education Context*. Sukkur IBA Journal of Management and Business, 8(1), 1–14.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Stacey, R. D. (1995). *The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes*. Strategic Management Journal, 16(6), 477–495.
- Stier, E., & Richards, P. (2013). *Strategic decision making in organized crime control: The need for a broadened perspective*. En Transnational Organized Crime (1ª ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315084565-5/strategic-decision-making-organized-crime-control>
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. The Journal of Psychology, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tola, R. (2022). *Tendencias geopolíticas y fragmentación en América Latina: Perspectivas para la integración regional*. Umbrales. [http://ns1.cides.edu.bo/webcides2/images/2022/umbrales39/Churata\\_R-Umbrales\\_N\\_39.pdf](http://ns1.cides.edu.bo/webcides2/images/2022/umbrales39/Churata_R-Umbrales_N_39.pdf)
- von Bertalanffy, L. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8ª ed.). Pearson Education.