

The background features a collage of military-related images. At the top, there's a yellow vertical bar on the left. The main background is a dark blue gradient with semi-transparent images of a military truck, a fighter jet, and a satellite. The title is centered in white text.

La transformación militar de cara al futuro

Military transformation facing the future

Autor: David Estuardo Méndez Guevara 



Bing Image Creator. (2023)

La transformación militar de cara al futuro

General (J) de Brigada y Magíster

David Estuardo Méndez Guevara

Asesor Dirección General de Política de
Defensa de Ministerio de la Defensa Nacional
davidmegue1@gmail.com

Recibido: 30-03-2023

Publicado: 05-12-2023

Resumen

El fin de la Guerra Fría en el siglo XX estimuló procesos de transformación militar en Estados Unidos y en Latinoamérica, sobre cómo reflexionar o qué camino seguir para llevar a cabo esos procesos, destacan publicaciones de Gordon Sullivan, Michael Harper, Jaime Covarrubias, Paul Vera Delzo.

Su esencia es presentada en este artículo, con la finalidad de proveer un referente que concentre información y facilite a los líderes estratégicos reflexionar sobre el siguiente paso de cara al futuro, en el entendido que esta parte del siglo XXI ha iniciado un nuevo tipo de Guerra Fría, que, aunque diferente a la anterior, impulsará la transformación militar.

Palabras Clave

- Liderazgo
- Transformación
- Estrategia
- Futuro

Abstract

The end of the Cold War in the XX century stimulated processes of military transformation in the United States and Latin America, on how to reflect or which path to follow to carry out these processes, that highlights publications by Gordon Sullivan, Michael Harper, Jaime Covarrubias, Paul Vera Delzo stand out.

Its essence is presented in this article, with the purpose of providing a reference that groups them and makes it easier for strategic leaders to reflect on the next step for the future, with the understanding that a new type of war has begun in this part of the XXI century. Cold War, which, although different from the previous one, will promote military transformation.

Key Words

- Leadership
- Transformation
- Strategy
- Future

Introducción

Pensar el futuro para los estudiosos de la seguridad y la estrategia nacional, obliga a pensar en las fuerzas armadas, como un elemento de importancia relevante, haciéndose necesario profundizar en el tema de la transformación militar. En este momento de reconfiguración del orden mundial, donde los gastos en defensa van en aumento y las condiciones del escenario estratégico están cambiando, es importante abordar el tema. En consecuencia, es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿En qué consiste una transformación militar? ¿Por qué debe hacerse? ¿Cuál es el camino por seguir? Y lo más importante ¿Qué ideas deben mover la reflexión de los líderes estratégicos para conducir una transformación militar?

Para el efecto se abordan los planteamientos teóricos que sustentan el tema, se siguen los casos de América Latina en general y el de Guatemala en específico, posibilitando presentar elementos para la reflexión que guiará el pensamiento del liderazgo estratégico.

Desarrollo del estudio

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas, se realizó una investigación documental, seleccionando cuatro publicaciones de diferentes autores de los cuales tres teorizan sobre el tema, y uno lo aborda desde la realidad práctica de la transformación que han sufrido las fuerzas armadas en América Latina, al hacer frente al crimen organizado.

El caso del proceso de transformación militar que se ha dado en Guatemala, se vincula a los planteamientos de los autores estudiados haciendo énfasis en los puntos más importantes que llaman a la reflexión, tanto de los lectores en general, como de líderes que puedan o tengan parte en la continuidad de esos procesos de transformación.

Se sigue el método de investigación deductivo, que permite llegar a unas conclusiones aplicables tanto para Guatemala

como para otros países comprometidos en este esfuerzo.

Resultados obtenidos

Uno de los eventos que llevó a escribir sobre el tema de la transformación militar en el siglo XXI, tuvo su génesis en la publicación de Gordon R. Sullivan & Michael V. Harper (Harper, 1998) titulada “La esperanza no es un método”, un texto clásico, que surge a partir del proceso de transformación que condujo el ejército de los Estados Unidos de América, potencia dominante en el mundo unipolar, que quedó al final de la Guerra Fría.

Como su nombre lo insinúa su contenido es en sí, una propuesta de método para conducir una Transformación Militar. Sullivan y Harper, registran el desafío que motivó esa transformación así: “Nuestra tarea era transformar una organización exitosa, tomar el mejor ejército del mundo y volverlo el mejor ejército en un mundo distinto-...- un mundo que iba hacia la Edad de la Información.” (Harper, 1998).

En el contexto de esta obra, hay dos aspectos importantes a considerar, los cuales son: un cambio significativo en el entorno estratégico y una certeza de futuro que condicionaría la adaptación de la institución que se transforma dentro de una realidad proyectada: la Edad de la Información.

Si se compara aquel momento con los acontecimientos actuales, donde se libra una guerra en Ucrania, desde el inicio en el año 2022, dadas sus consecuencias a nivel mundial, viene a ser un indicador claro de cambios en el entorno estratégico, de la misma magnitud que el acontecido con el fin de la guerra fría, el cual está condicionando no solo la continuidad del proceso de transformación del Ejército de Estados Unidos, sino que también, la continuidad de los procesos de transformación militar en Europa y que seguirá tarde o temprano América Latina y con ella Guatemala.

Retornando al contexto de la publicación de Sullivan y

Harper, su contenido y el entorno estratégico de un orden unipolar, influenciaron los procesos de transformación militar que se dejarían sentir en América Latina, de la cual es parte Guatemala; esos procesos dejaron un rastro de trazabilidad que confluye en un modelo muy homogéneo de planificación estratégica.

Así en América Latina, el modelo de planificación estratégica que acompaña la transformación militar, se ha denominado "Planificación Basada en Capacidades" y hay registros de ello en publicaciones de Chile (Bader, 2023) y Colombia (Colombia, 2023), donde se plasman los procesos o métodos para conducir ese paradigma de planificación. En Guatemala aparece a partir del año 2013 en la Política de Defensa de la Nación.

Por otro lado, siendo que la planificación estratégica lleva implícito en sí, transformar el futuro a situaciones deseables. Y como lo plantean Sullivan y Harper, el proceso de "crear futuro está anclado a una arquitectura estratégica para el cambio, basada en valores y la visión, unificada por la estrategia, dirigida por la acción intencionada, y en continua evolución a través de un proceso de aprendizaje organizacional." (Harper, 1998).

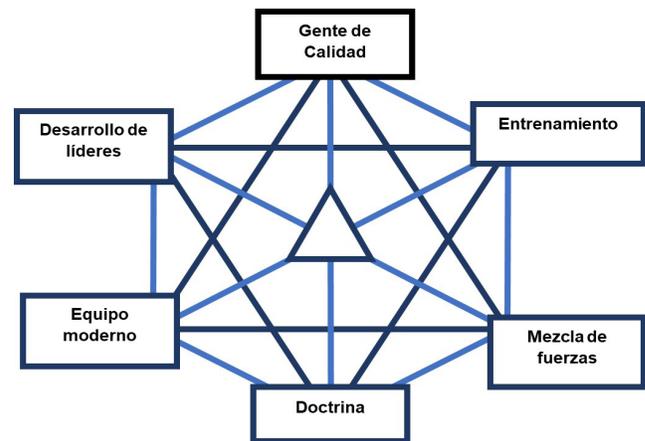
La arquitectura estratégica del cambio es tarea del liderazgo de alto nivel, los valores, uno de los cinturones de seguridad del modelo de pensamiento militar, que como Covarrubias (Covarrubias, 2022) lo expone podría cambiar de la mano al ritmo que evoluciona la estructura social.

En caso de la visión, es un elemento que debe estar claramente definida y la evolución, no solo a través de los procesos de aprendizaje organizacional, sino a los de adaptación que implica el nuevo conocimiento.

En la "Esperanza no es un método" hay dos elementos de suma importancia a considerar cuando se piensa en la transformación militar: el primero de ellos es, tener la consciencia de que la fuerza resultante en el proceso debe tener un tamaño y forma que se pueda sostener, entrenar y equipar adecuadamente; segundo, es necesario mantener el enfoque y no perder de vista los imperativos que priven en la institución, que para el caso de los Estados Unidos según

los autores son 6 (ver grafica), gente de calidad, entrenamiento, mezcla de fuerzas, doctrina, equipo moderno, desarrollo de líderes, todos ellos conectados entre sí, de tal manera que la falla en cualquiera de ellos, influenciaría en una espiral hacia abajo a los demás.

Figura 1: Los seis imperativos



Fuente: "La Esperanza no es un Método" (Harper, 1998 pág. 242)

Como estos imperativos, los siguientes autores a citar, también presentan una serie de elementos con otro nombre, pero con el mismo nivel en importancia que esos imperativos.

Lo mismo sucede con una serie de reglas que propone para guiar el cambio, en este caso las refiere así: Cambiar es trabajo duro, el liderazgo empieza con los valores, lo intelectual guía lo físico, el cambio real necesita un cambio real, el liderazgo es un poder en equipo, espere sorprenderse, mejor es mejor, enfocar el futuro, aprender de lo que se hace, desarrolle a la gente, reflexionar.

Se encontró que sobre estas reglas están sustentadas en mucho las ponencias de los autores que han escrito sobre el tema, y es oportuno resaltar de ellas, la importancia que recae en el liderazgo como denominador común y su llamado a ocuparse de pensar y diseñar la arquitectura (lo intelectual), del modelo que guiará a lo físico en el proceso de transformación militar.

Pasaremos ahora a la última publicación de **Jaime Guillermo García Covarrubias**, titulada Reflexionar **sobre el futuro de la Transformación Militar**. El autor tiene una trayectoria de teorización sobre el tema de la transformación militar y ha sido un referente para otros autores.

En su ponencia advierte que "...la transformación militar sea un proceso permanente de adaptación, no solo ante las nuevas formas de conflictos sino también ante los cambios que producen en el ámbito de la sociedad." (Covarrubias, 2022).

Para Covarrubias varios países de América Latina iniciaron un proceso de transformación siguiendo la inercia surgida a partir de la decisión de los Estados Unidos de conducir la transformación militar como una evolución habitual de sus fuerzas militares. No obstante, los que así lo hicieron en momentos "perdieron el foco de ¿hacia dónde se debían dirigir? porque no tenía claros los objetivos de sus propias realidades." (Covarrubias, 2022). En el caso de Guatemala hubo dos planes estratégicos quinquenales (2000-2005; 2006-2010), que fallaron por esto y hasta el tercero (2011-2016), se tuvo un instrumento que impulsaría el cambio.

Siguiendo con lo importante de la publicación, también resalta la importancia de tener claridad de objetivos, y con ello la necesidad de dar respuestas a las preguntas ¿Qué? Y ¿Para qué transformar? En estas preguntas también hay coincidencia con otros autores sobre la importancia del inicio de proceso de la transformación militar, que debe partir de una visión como elemento fundamental de respuesta a esas preguntas.

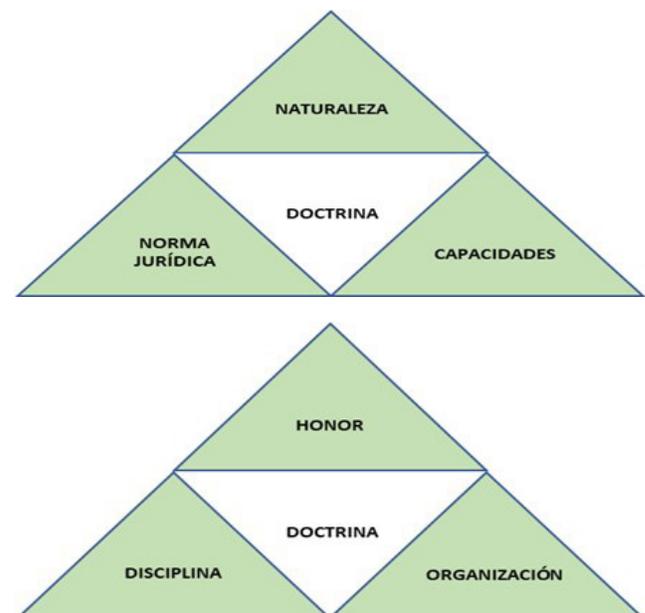
Covarrubias identifica tres líneas de estrategia imprescindibles que deben estar presentes en los procesos de transformación militar: descifrar el contenido y esencia de un ejército siguiendo una metodología de análisis; lograr una síntesis de la evolución de la sociedad y cómo esta ha incidido en la defensa nacional y en las amenazas; finalmente, identificar con claridad el origen de las amenazas.

En la **metodología de análisis del aparato militar** se enfoca en dos triadas metodológicas denominadas "Pilares de la Transformación Militar".

En la primera triada (con respecto de la dinámica que produce la sociedad) indica que lo primero que se debe conocer de una fuerza armada es su naturaleza; segundo la norma jurídica que contiene las atribuciones y restricciones que la sociedad ha dado al ente militar; tercero las capacidades que le ha sido proporcionadas para que cumpla con su naturaleza y con la norma jurídica. Al centro uniendo y coordinando estos tres elementos ubica a la doctrina.

La segunda triada (con respecto de la dinámica que produce el grupo interno – militar-) presenta: primero el honor, segundo la organización y luego la disciplina. De la misma manera que la triada anterior la doctrina aparece uniendo y coordinando cada elemento.

Figura 2
Triadas metodológicas de Covarrubias



Fuente: (Covarrubias,2022)

Los elementos comunes en cada uno de estos pilares de transformación son: el componente doctrina al centro de cada triada; y la correspondencia interdependiente de cada uno de los componentes en ellas presentes.

Más adelante cuando traemos el caso de América Latina, veremos cómo la primera triada de Covarrubias, condiciona las conclusiones del analista que se citará.

Sobre la tendencia de la sociedad:

Covarrubias advierte “que los paradigmas filosóficos y sociológicos con que se forjaron los ejércitos modernos se están desplomando, en especial la redefinición del ser humano, ...” y plantea cómo los paradigmas de hoy, completamente diferentes, al dejar de ser binarios y generadores de estabilidad, ahora son flexibles y versátiles, formando una sociedad sin identidad fija y voluble.

La escuela norteamericana, contempla cuando se habla de guerra (intrínseco de la naturaleza militar tradicional) al factor humano, como el más importante entre otros, y aunque en los tiempos actuales la inteligencia artificial en la figura de sistemas de armas autónomas (robots) (Corral, 2021) empieza a reemplazar al hombre como soldado, aún es el hombre el factor más importante.

Por ello tanto el cambio de paradigmas filosóficos y sociológicos como la presencia cada vez más significativa de las tecnologías disruptivas, se constituyen elementos indiscutibles al momento de considerar una transformación militar. Sin lugar a duda, estos elementos son evidencia de la complejidad que se torna en derredor de la tendencia social actual.

En cuanto a las misiones de las fuerzas armadas: menciona los dominios terrestre, naval, aéreo y el ciberespacio, donde se desarrollan las misiones; además enumera cuatro clásicas a saber: “enfrentar conflictos convencionales, operaciones de paz, apoyo al desarrollo, misiones no netamente militares subsidiarias no fundamentales”. Como veremos más adelante, el enfoque o el esfuerzo de un ejército que pierde su disposición para enfrentar conflictos convencionales, y se vuelca con toda su fuerza a misiones subsidiarias corre el riesgo de perder su naturaleza y transformarse en otra cosa.

Al respecto de los vectores estratégicos de amenaza, presenta la siguiente lista: los conflictos culturales con ideologías asociadas, el avance de la ciencia e ingeniería y la proliferación de tecnologías disruptivas sin control, especialmente el uso del ciberespacio, la globalización, las armas de destrucción masiva, la delincuencia internacional y

nacional, el potencial de las armas de las delincuencias internas en los países, la crisis de los hídricos, energéticos y alimentarios, los desplazamientos internos y movimientos migratorios masivos y descontrolados, los conflictos enmarcados en una zona gris (insurgencia, anarquismo y violencia generalizada), minimizar el riesgo de desastres.

Cada país tiene una realidad diferente y enfrenta de ese listado de amenazas algunas o todas ellas, en proporciones diferentes. En el caso de Guatemala, corresponde al Sistema Nacional de Inteligencia, plasmar en la Agenda de Riesgos y Amenazas lo referente a ellas.

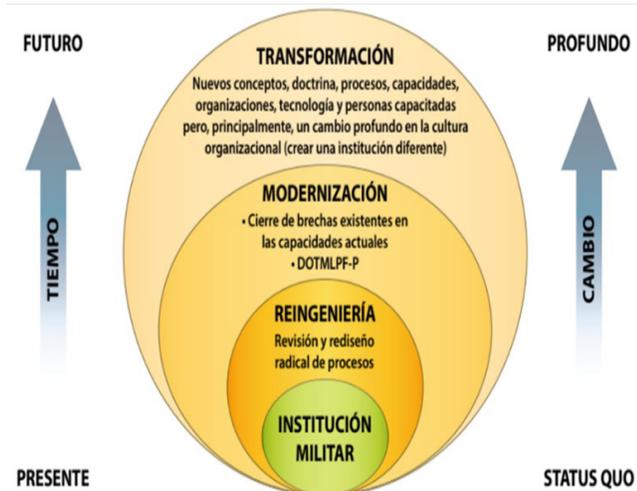
El tercer autor estudiado fue Paul E. Vera Delzo, que publica en el año 2019 la Transformación militar esfuerzo y compromiso institucional (Delzo, 2019, Tercer Trimestre) Allí se asegura de aclarar el significado de transformación militar, y de diferenciarlo de otros procesos que implican cambio, sitúa a los procesos de reingeniería y modernización por debajo de la transformación militar.

Desarrolla de forma gráfica (ver gráfica 1) esta diferencia resaltando que la transformación militar implica un cambio profundo, que requiere más tiempo que otros procesos de cambio, porque está viendo al futuro y en profundidad.

Él, se queda con el concepto dado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos de América que reza: “La transformación militar es un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnologías y personas capacitadas para manejarlos pero, principalmente, involucra un cambio profundo en la cultura organizacional”.

En efecto la experiencia de los países que implementaron el modelo de planificación basado en capacidades, necesariamente ha tenido que llegar al punto del cambio profundo de la cultura organizacional, puesto que el núcleo del sistema de ideas que les rige cambió, con él también, la cultura organizacional.

Figura No.1



Fuente: (Delzo, 2019, Tercer Trimestre)

En su publicación Delzo, presenta ocho pasos lógicos como propuesta a considerar para realizar con éxito un proceso de transformación.

En la tabla 1, se pueden ver los pasos lógicos, y como los primeros cuatro de ellos necesitan de una estrategia para desarrollarlos, y luego como los pasos del uno al siete, tienen implicaciones en la formulación de doctrina.

Finalmente, aprender y continuar el cambio sugiere que el proceso se extiende y que la transformación seguirá con el valor añadido que da el conocimiento surgido durante el proceso de transformación militar, al pasar por cada uno de los primeros 7 pasos.

Tabla No.1

No.	Pasos lógicos	Abordaje transversal	
1	Reafirmar valores	Requiere identificar una estrategia específica	Implica formulación de doctrina
2	Definir la visión		
3	Crear un equipo		
4	Cambiar la cultura organizacional		
5	Identificar estrategias	↑	
6	Desarrollar líderes		
7	Formular doctrina		↑
8	Aprender y continuar el cambio		

Fuente: (Delzo, 2019, Tercer Trimestre) con adaptación del autor.

Al investigar sobre la transformación militar en América Latina, el estudio nos llevó a la publicación del Instituto del Centro de Estudios Estratégicos del Perú, en conjunto con el Real Instituto Elcano de España, titulado "La transformación de las Fuerzas Armadas en América Latina ante el crimen organizado" (Centro de Estudios Estratégicos del Perú R. I., 2019).

Este documento es una compilación que abarca las ponencias de académicos civiles y militares de 15 países incluidos España y Estados Unidos, en la cual cada uno de ellos diserta sobre el tema desde la realidad que particularmente enfrenta. Siguiendo la ponencia de Covarrubias, en este caso el tema se aborda desde la perspectiva de los vectores de amenaza específicamente el "crimen organizado".

Esto confirma lo acertado que se encuentra Covarrubias, quien además, es el referente para el análisis que hace una de las compiladoras de esa publicación: Sonia Alda. Cuando ella escribe "Las Fuerzas Armadas (FF.AA.) están siendo empleadas para luchar contra el crimen organizado, pese a que su naturaleza, marco jurídico y capacidades se corresponden con una fuerza para la defensa exterior." Lo está haciendo sobre una de las triadas metodológicas de Covarrubias.

Para ella es necesario que se aborde el tema y que los tomadores de decisiones definan ¿qué transformación se debe hacer? ya que, según fundamenta en su ponencia, no se ha concretado ni diseñado un cambio, y lo que se ha hecho ha sido parcial e improvisado. Cuando Alda concluye en las alternativas de cambio, lo hace refiriéndose a cambios profundos y se centra en la naturaleza de las fuerzas, en torno a regresar a sus misiones principales (para ella están en la seguridad exterior) o transformar radicalmente su naturaleza enfocada a una fuerza dedicada al combate del crimen organizado.

Lo que deja claro esta publicación es que es necesario iniciar un "debate que contribuya a concretar el proceso de transformación" y "definir en qué consiste y qué tipo de fuerza se pretende construir." (Centro de Estudios Estratégicos del Perú R. I., 2019).

Ahora, antes de pasar al debate de los resultados, veremos un poco del caso de Guatemala. Luego de poner fin al enfrentamiento armado interno dado en el contexto de la Guerra Fría, con la firma de la paz en el año 1996, empezó un proceso de adaptación para su Ejército. No obstante, pasaron 16 años hasta que el Estado de Guatemala a través de la Política de Defensa de la Nación publicada en el año 2013, definiera en ella un camino a seguir para iniciar un proceso de reforma que comprendía adaptación, modernización y concluiría en la transformación, entendida esta última, como una nueva forma de pensar y de gestionar: la defensa, la solicitud y asignación de recursos, el uso de estos, la rendición de cuentas, entre otros.

Todo un compendio de acciones con implicaciones de cambios profundos y de largo plazo (Directiva 11-2016), con efectos definitivos de cambio en la cultura institucional. Otros dos documentos a nivel de normativa siguieron a la Política y fueron las directivas que norman el sistema de planificación estratégica del Ejército de Guatemala y la que establece el concepto Estratégico de Defensa. En ellas se definían misiones para el ente militar para tiempos de guerra contra amenazas convencionales y en tiempo de paz amenazas multidimensionales.

En esencia, lo que guió el cambio fue un reemplazo de paradigma, de planificación por objetivos a planificación por capacidades, mismo que adoptaban en paralelo otros países de Latinoamérica (Bader, 2023) y también los nuevos Estados que se unieron a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) (Bucur-Marccu & Fluri, 2013) luego de la desintegración de la Unión Soviética, lo que quiere decir que la transformación fue un proceso que siguió al fin de la Guerra Fría.

Discusión de resultados:

El fin de la Guerra Fría y la llegada de un mundo unipolar a finales del siglo XXI, motivó a que se dieran procesos de transformación en muchos ejércitos o fuerzas armadas en el mundo incluido el de Guatemala, lo cual a la luz del planteamiento realizado en la publicación del Real Instituto Elcano y el Centro de Estudios Estratégicos de Perú, en el caso de América Latina ha sido presionado por la presencia

de una amenaza común a estos: el crimen organizado. No obstante, son procesos incompletos, que requieren de un abordaje efectivo que lleve a una decisión sobre ¿Qué cambiar? y ¿Para qué hacerlo?

El referente de cambio y quien sentó bases sólidas para guiar una transformación militar han sido los Estados Unidos de América, que claro está no es comparable la magnitud y alcance de sus fuerzas armadas con las de los otros países del continente americano. Pero si es considerable la influencia que su hegemonía en el continente, significa para los países que pretendan hacer una transformación militar.

Por otro lado, uno de los aspectos recurrentes en cada publicación citada, es lo relativo al liderazgo estratégico, como el cerebro de la concepción de un proceso de transformación militar, y más que eso, es la necesidad que éste se ocupe de reflexionar sobre las demandas futuras para la transformación como un proceso constante.

También ha sido evidente, que por ser la transformación militar un proceso de largo plazo y de suma profundidad, parece ser que el contexto estratégico del mundo multipolar actual, que gira en torno a China, Rusia y Estados Unidos, y el anuncio de la llegada de un nuevo tipo de Guerra Fría, esta vez protagonizada por Estados Unidos y China, es una alarma con fuerte sonido, llamando a reflexionar sobre el siguiente paso importante en los procesos de transformación militar en América Latina, lo cual incluye a Guatemala.

Si bien es cierto que hay elementos teóricos y prácticos, que guían cómo debe hacerse el proceso de transformación militar, no se encontró por el momento un ejemplo que muestre la puesta en práctica de ellos, es decir, que siga el camino sugerido por Delzo y que utilice las tres líneas de estrategia de Covarrubias para reflexionar y diseñar sobre qué cambiar y para qué hacerlo.

Desde la perspectiva del pensamiento complejo, la doctrina es uno de los elementos más difíciles de cambiar en un sistema de ideas, en este caso el militar. No obstante, para un proceso de transformación, la doctrina está al centro, tanto del planteamiento de Covarrubias como de Delzo. De la misma forma coinciden Harper y Gordon con Delzo,

acerca de aprender y seguir adelante, eso también lleva implícito la actualización de la doctrina.

Conclusiones:

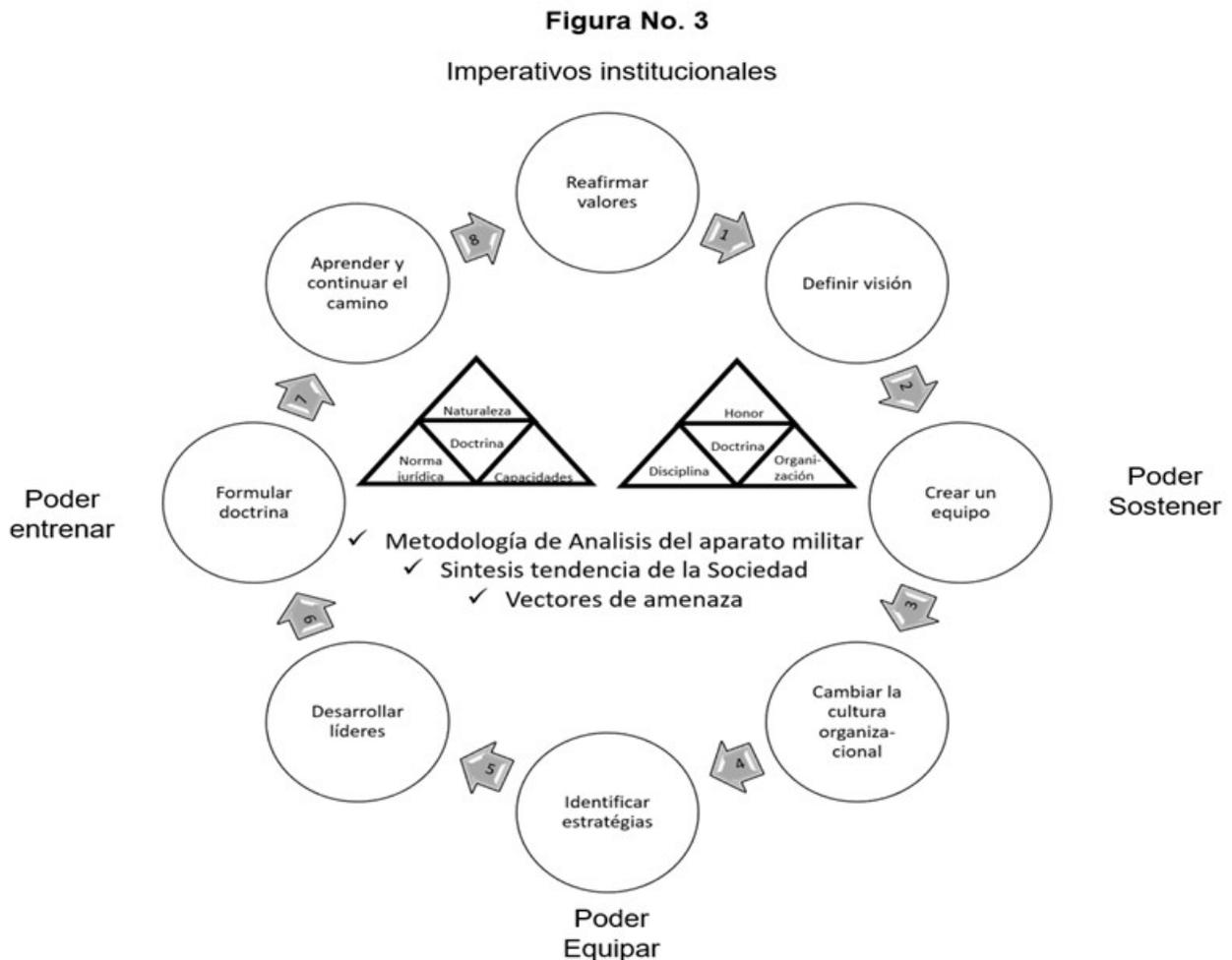
La transformación militar es un proceso de adaptación constante, de cambios profundos que van más allá de un proceso de reingeniería o de modernización, es de largo plazo, y los cambios llegan a impactar la cultura organizacional, la doctrina, los procesos, las capacidades, organizaciones, tecnología y las personas.

Hoy, nos encontramos en un momento similar al que motivó la transformación de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos al final de la Guerra Fría, con la diferencia que ahora estamos en los inicios de un nuevo pero diferente episodio de guerra fría.

El liderazgo estratégico en cada país de Latinoamérica de los cuales es parte Guatemala, tiene la tarea urgente de reflexionar sobre la transformación militar de cara al futuro, y más que eso, de establecer una visión que guíe y diga: qué se cambiará, y para qué se hará.

En el planteamiento de Covarrubias acerca de reflexionar sobre la transformación de las fuerzas armadas, están las variables que los líderes responsables de concebir una arquitectura para la transformación necesitan conocer y utilizar. Y en los 8 pasos sugeridos por Delzo hay camino a seguir.

El proceso de transformación debe abordarse de manera cíclica, es decir que necesita una reflexión periódica de manera general y a profundidad cuando se ven venir cambios significativos en el escenario estratégico.



Con los elementos teóricos disponibles es posible obtener una guía completa que los interesados o responsables de la seguridad y la estrategia de una nación puedan seguir.

Reflexión: Los cambios que se vislumbran llegar con el nuevo orden mundial, exigen respuestas completas, proactivas y responsables, las herramientas están disponibles, y pueden integrarse, para obtener mejores resultados.

Para el efecto se ha construido un esquema que une las ponencias de los autores citados en este artículo, llevando al centro las dos triadas de Covarrubias, acompañado del análisis de la evolución de la sociedad, más la incidencia de las amenazas en las fuerzas armadas, rodeadas de los pasos a seguir dados por Delzo, y en cada punto cardinal un aspecto indispensable a considerar, tal y como lo representa la figura No. 3.

Referencias bibliográficas

Bader, J. P. (3 de marzo de 2023). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN. Obtenido de bcn.cl: <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/23653/1/Planificaci%C3%B3n%20basada%20en%20capacidades.pdf>

Bucur-Marccu, H., & Fluri, P. (2013). Gestión de la Defensa Una Intruducción. Ginebra: Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF). Obtenido de www.dcaf.ch

Centro de Estudios Estratégicos del Perú, R. I. (2019). La transformación de las Fuerzas Armadas en América Latina ante el crimen. Lima: Ejército del Perú Centro de Estudios Estratégicos.

Centro de Estudios Estratégicos del Perú, R. I. (2019). La transformación de las Fuerzas Armadas en América Latina ante el crimen. Lima: Ejército del Perú Centro de Estudios Estratégicos.

Colombia, M. d. (3 de marzo de 2023). GUÍA METODOLÓGICA DEL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES . Obtenido de mindefensa.gov.co: <http://capacitas.mindefensa.gov.co/storage/biblioteca/Tomo%202%20-%20Proceso%20.pdf>

Corral, P. d. (7 de Mayo de 2021). LARAZON. Obtenido de TECNOLOGÍA Robots soldados, ¿el futuro de la guerra?: <https://www.larazon.es/tecnologia/20210507/r5fsyzakvjdybezilp6a2g2ati.html>

Covarrubias, J. G. (24 de 11 de 2022). CEEEP, THINK TANK DEL EJÉRCITO DEL PERÚ. Obtenido de Reflexiones sobre el futuro de la Transformación Militar: <https://ceep.mil.pe/2022/11/24/reflexion-sobre-el-futuro-de-la-transformacion-militar/>

Delzo, P. E. (2019, Tercer Trimestre). Transformación militar Esfuerzo y compromiso institucional. Military Review, Revista Profesional del Ejército de EUA, Edición Hispanoamericana, 12.

Harper, G. R. (1998). LA ESPERANZA NO ES UN METODO, Lo que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del Ejército de los Estados Unidos. Bogota, Colombia: Editorial Norma.

Manganelli, R. L., & Klin, M. M. (2004). Cómo hacer reingeniería Guía indispensable paso a paso. Bogota: Norma S.A.



David Estuardo Méndez Guevara

General de Brigada (J), Maestría en Altos Estudios Estratégicos con Especialidad en Seguridad y Defensa en la Universidad Mariano Gálvez, Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales, fue parte del equipo que diseñó y guió la reforma insitucional en el Ejército de Guatemala a partir del año 2012, actualmente se desempeña como asesor en la Direccion General de Política de Defensa, del Ministerio de la Defensa Nacional.



Copyright (c) David Estuardo Méndez Guevara



Los errores remanentes son responsabilidad de los autores.