

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

TERCER TRIMESTRE 2017

Es hora de participar en las redes sociales p3

Mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA

La crisis venezolana p43

Gustavo R. Coronel

«Maneras más curiosas y sutiles de matar» p80

Mayor Wesley Moerbe, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

TITULARES

3 Es hora de participar en las redes sociales

Mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA

El uso de las redes sociales a nivel táctico puede ayudar a una unidad en muchos sentidos, incluso en las áreas de comunicaciones del mando, reclutamiento, apoyo a la familia, relaciones profesionales, asuntos médicos, adiestramiento, disciplina y rendimiento de la unidad. Los líderes en las unidades militares en los niveles inferiores deben ser capaces de fácilmente comprender y apreciar los beneficios logrados con el uso de las redes sociales mientras mitigan los posibles riesgos a un nivel aceptable.

11 Cortar nuestros pies para adaptarse a los zapatos

Un análisis del mando tipo misión en el Ejército de EUA

Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA

El Ejército de EUA ha intentado integrar el mando tipo misión durante la última década pero ha encontrado oposición en muchas esferas. El mando tipo misión no se ha arraigado en el Ejército porque carece de especificidad con relación a las condiciones y cultura del Ejército. En el presente artículo, se intenta desarrollar un método de mando y control más de acuerdo con la costumbre de los métodos y principios del Ejército.





Foto de portada: Manifestantes antigubernamentales chocan con la policía en Caracas, Venezuela, 12 de marzo de 2014. Defensores y oponentes del presidente venezolano Nicolás Maduro se volcaron a las calles de Caracas un mes después de que manifestaciones rivales similares llevaran al derramamiento de sangre y una ola de inquietud en todo el país. Simpatizantes vestidos de rojo del gobierno socialista de Maduro celebraron una «marcha por la paz» mientras que sus oponentes, vestidos de blanco, se reunieron para denunciar la supuesta brutalidad de las fuerzas de seguridad durante las dificultades políticas más graves de Venezuela en la última década. (Foto: Carlos García Rawlins, Reuters)

Índice Tercer Trimestre 2017

Tomo 72 • Número 3

20 Las operaciones de multidominios y el apoyo aéreo cercano

Una nueva perspectiva

Teniente coronel Clay Bartels, Fuerza Aérea de EUA Mayor Tim Tormey, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA Dr. Jon Hendrickson

En el ambiente operacional cada vez más complejo y controvertido del futuro, el planteamiento óptimo de conducción de la guerra para las Fuerzas Armadas estadounidenses debe centrarse en las operaciones en múltiples dominios. Un análisis del apoyo aéreo cercano (CAS) junto con las otras misiones que traslapan y ocurren en la intersección de los dominios terrestre y aéreo demuestra eficazmente la necesidad de operaciones en múltiples dominios.

33 El papel de las Fuerzas Armadas de Singapur en la formación de valores, imagen e identidad nacionales

Coronel Fred Wel-Shi Tan y Teniente coronel Psalm B. C. Lew, Fuerzas Armadas de Singapur

Singapur, como país joven, es incomparable en muchos sentidos. Su posición geoestratégica en la encrucijada de las rutas comerciales más navegadas del mundo ha creado una sociedad multiétnica y multirracial, que aún atrae muchos talentos extranjeros a través de la inmigración, lo que conlleva al desafío de establecer una identidad nacional única y duradera.

43 La crisis venezolana

Lo que Estados Unidos y la región pueden hacer

Gustavo R. Coronel

En el presente artículo, se describe cómo Venezuela se ha convertido en un Estado fallido y se analiza el posible rol que Estados Unidos y el resto de los países en la región pueden jugar en la restauración de la democracia y la estabilidad en el país.

54 La importancia de un concepto de autodesarrollo a largo plazo para los oficiales del Ejército

Coronel (retirado) Dean A. Nowowiejski, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA

En este artículo estableceré algunos conceptos sencillos para ayudar a los oficiales del Ejército en servicio activo a crear sus metas de autodesarrollo y a conceptualizar cómo alcanzarán esas metas. Este argumento destacará las oportunidades educativas y de ampliación integradas del Ejército.

63 Cómo abordar los impactos en la salud conductual

Equilibrar el tratamiento y el apresto de la misión

Teniente coronel Christopher Landers, Ejército de EUA

En el Informe de Salud de la fuerza del Ejército de 2015 se encontró que 17 por ciento de la fuerza no está medicamente preparada. Esta tasa incluye a soldados con problemas de salud física y de comportamiento; 15 por ciento (tasa de prevalencia de 2014) de la fuerza ha sido diagnosticada con un trastorno de salud conductual para el que requieren tratamiento.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Tercer Trimestre 2017 Tomo 72 Número 3 Professional Bulletin 100-17-07/08/09 Authentication no. 1713607

Comandante, Centro de Armas Combinadas Teniente general Michael Lundy

Editora Jefe de Military Review: Teniente coronel Erica L. Cameron Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo Gerente de Producción: Mayor Steven Miller Administración: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo Traductor Asistente: Emilio Meneses

Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Cordero Traductor/Editor: Ronald Williford

Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Danilo Mota Alencar Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

Military Review--Publicada trimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328

Correo Electrónico (E-Mail) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. La Military Review puede ser leída también en la Internet, en el website: http://militaryreview.army.mil.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published quarterly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff

Official: Some B D Sup

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

71 El III Cuerpo de Ejército durante el *surge*: Un estudio sobre el arte operacional

Mayor Wilson C. Blythe Jr., Ejército de EUA

El papel que jugó el III Cuerpo de Ejército, comandado por el teniente general Raymond Odierno, como Cuerpo Multinacional de Irak (Multinational Corps-Iraq, MNC-I) no ha recibido la atención suficiente de los estudios sobre el surge en Irak en 2007.

80 «Maneras más curiosas y sutiles de matar»

El proceso de operaciones en la guerra futura

Mayor Wesley Moerbe, Ejército de EUA

Pocos de nosotros hemos tenido que enfrentar a un enemigo que, sin nosotros saber, obtuvo acceso parcial o total a nuestros planes o proceso de planificación, pero nuestra dependencia en la tecnología de información renueva viejos desafíos del campo de batalla para planificar y ejecutar operaciones de manera secreta y confiable.



El sargento mayor de comando Ronnie R. Kelley, el asesor superior del Ejército Central de EUA, revisa preguntas que le hicieron en la página de Facebook del Ejército Central de EUA antes de participar en una asamblea municipal sobre la inauguración de la página de Facebook de la unidad, celebrada el 7 de marzo de 2014. (Foto: Ejército de EUA, Sgto. Ryan Hallock)

Es hora de participar en las redes sociales

Mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA

l Departamento de Defensa (DOD) adoptó las redes sociales y la web 2.0 hace casi seis años, aunque muchas unidades militares aún no utilizan esta forma de comunicaciones¹. El DOD había prohibido su uso en 2007, pero cambió su posición después de un análisis de sus riesgos y beneficios realizado por el Pentágono en 2010, citando que sus beneficios sobrepasan las preocupaciones de seguridad². Propongo que muchas unidades en los niveles inferiores

en todas las instituciones militares también necesitan reexaminar los riesgos y la importancia de adoptar esta moderna forma de comunicaciones. Las unidades se beneficiarían si reflejaran el cambio de política del DOD referente a las redes sociales.

El uso de las redes sociales a nivel táctico puede ayudar a una unidad en muchos sentidos, incluso en las áreas de comunicaciones del mando, reclutamiento, apoyo a la familia, relaciones profesionales, asuntos médicos, adiestramiento, disciplina y rendimiento de la unidad. En cambio, los riesgos comunes identificados incluyen contenido o conducta antiprofesional, riesgos de seguridad en las redes de computadoras y seguridad operacional (OPSEC). Los líderes en las unidades militares en los niveles inferiores deben ser capaces de fácilmente comprender y apreciar los beneficios logrados con el uso de las redes sociales mientras mitigan los posibles riesgos a un nivel aceptable.

Un breve vistazo de los directorios de sitios web de redes sociales del Ejército revelan 943 sitios para las unidades de servicio activo³. Esto deja muchas unidades sin aparecer en el dominio de las redes sociales. Además, muchas unidades tenían una presencia limitada con cuentas de Instagram o Twitter, y se olvidan de la plataforma de redes sociales dominante, Facebook, que tiene 1,59 billones de usuarios activos en comparación con los 400 millones y 320 millones de usuarios de Instagram y Twitter respectivamente⁴.

Es importante destacar que según una encuesta del Centro de Investigación Pew de 2015, el 90 % de estadounidenses entre 18 y 29 años de edad usan los sitios de redes sociales, así como el 77 % de aquellos entre 30 y 49 años de edad⁵. En comparación con el perfil demográfico militar de 2014, estos dos grupos de edad constituyen casi el 91 % de la fuerza en el servicio activo⁶. Con la presunción de que las fuerzas armadas son representativas de nuestra nación, estos datos demuestran la aceptación de las redes sociales por los integrantes como un medio de comunicación ampliamente usado.

Comunicaciones del mando

El primer beneficio de las redes sociales es la oportunidad para que los líderes presenten sus mensajes en las esferas públicas tanto militares como civiles. Puesto que las redes sociales ha llegado a ser una forma aceptada de comunicaciones laterales entre homólogos, es imprescindible que los líderes militares en todos los niveles tomen parte en las redes sociales para garantizar que se proporcione una narrativa militar aceptada que influye en la opinión pública. T. Camber Warren sostiene que es importante que el Estado emita su mensaje a las masas a través del uso de la radio para luchar en contra de las comunicaciones laterales a través del uso de teléfonos celulares⁷. Yo alego que de igual modo, los líderes militares necesitan participar en las redes sociales para proporcionar un efecto estabilizador en contra

de las comunicaciones laterales de Facebook. Además, debemos tener en consideración el mundo empresarial en donde una encuesta de 2013 indicó que 80,6 % de los encuestados identificaron las redes sociales como importantes para que los líderes participen con sus clientes e inversionistas, mientras que el 83,9 % también opinó que las redes sociales eran una herramienta eficaz para incrementar la lealtad a la marca y ayudaban a facilitar conexiones más profundas con sus clientes, empleados y accionistas8. En último lugar, la mayoría de nuestros líderes nacionales y muchos líderes de las fuerzas armadas toman parte en las comunicaciones cotidianas a través de las redes sociales. Creo que ha llegado el momento para que los líderes tácticos sigan el ejemplo y participen en las campañas de redes sociales en el nivel de unidad.

Reclutamiento

Debe ser obvio que si más del 90 % del perfil demográfico de posibles reclutas que las Fuerzas Armadas quieren alistar usan las redes sociales, por lo tanto, las Fuerzas Militares deben tomar parte más allá del nivel institucional. En un artículo de 2011 del periódico New York Times se citó al teniente general Benjamin C. Freakley, que declaró, «Trabajamos arduamente para aumentar nuestras redes sociales» y «reconocemos plenamente que los jóvenes pasan por alto los anuncios comerciales con sus aparatos Tivo o hacen múltiples tareas en sus teléfonos inteligentes cuando los anuncios comerciales se transmiten»9. En el artículo, también se destacó que había un ahorro de gastos de más de US\$120 millones cambiando anuncios publicitarios en los medios de difusión principales a los medios de comunicación digital¹⁰.

Si bien las Fuerzas Armadas pueden estar utilizando las redes sociales para el reclutamiento, yo veo una necesidad para que unidades especiales tomen parte en el reclutamiento a través de las redes sociales. En concreto, si las unidades especializadas quieren reclutar a personas altamente cualificadas, deben interactuar con los grupos y organizaciones que tienen las cualidades que buscan en las redes sociales para estimular a los postulantes. Este tipo de reclutamiento puede proporcionar un foro para que posibles postulantes obtengan un mejor entendimiento del trabajo, destrezas y compromiso implicados, que podría mejorar la calidad de los aspirantes. Parecido a las comunicaciones de los líderes,

las organizaciones de reclutamiento de las Fuerzas Armadas ya usan este método. Es el momento para que las unidades en los niveles inferiores sigan el ejemplo.

Apoyo a la familia

Yo he estado casado por doce años. Durante este período, mi esposa se ha quejado con frecuencia que no sabía nada de eventos organizacionales y yo tenía que pagar los platos rotos por no haberle proporcionado esta información. Dado que 55 % de la fuerza activa es casada y el 86 % de las esposas tienen entre 18 a 40 años de edad, la participación en las redes sociales para informar a este segmento de la familia militar es un requisito¹¹.

Cosas simples tales como reconocimiento público de logros destacados, notificación de eventos en curso en la unidad y mensajes específicos a las familias pueden ser realizadas a través de las redes sociales. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff y Kimberly Allen publicaron un artículo que describe su investigación sobre el rol que juegan las redes sociales en las vidas de las esposas de los militares. Si bien el conjunto de datos era limitado, había temas comunes en la retroalimentación de las encuestadas, tal como la capacidad de comunicarse con sus esposos durante los despliegues es esencial para mantener alguna forma de proximidad con sus seres amados¹². Las esposas militares señalaron que es importante tener contacto con la familia a través de las redes sociales durante los despliegues¹³. En este estudio, también se descubrió que muchos encuestados identificaron una carencia de interacción en las redes sociales para adquirir los recursos que tenían a su disposición¹⁴. Si bien sabían que algunos recursos estaban disponibles, no había ninguna presencia en las redes sociales para orientarles a los mismos.

Si bien muchos sitios de redes sociales de guarnición promueven las actividades más grandes que afectan a todos los que viven en una base militar, los eventos y noticias de las unidades de nivel inferior frecuentemente pasan inadvertidos. Cuando se despliega una unidad, sus líderes tienen la oportunidad de enviar enlaces de los recursos actuales en una comunidad para lidiar con la separación o reintegración al regresar que tal vez no fueron publicados en el sitio de redes sociales de la guarnición. Es en esta área donde la unidad debe tomar parte, proporcionando a las familias los recursos y noticias sobre las actividades de la unidad a través de las

redes sociales. También ayudará a reducir el estrés de los integrantes, como yo, que frecuentemente se olvidan de notificar a sus seres amados de los eventos en curso o de los recursos que tienen a su disposición.

Relaciones profesionales

Algunos sitios de redes sociales están específicamente orientados a las relaciones profesionales. Aplicaciones tal como LinkedIn permiten que profesionales en todo el mundo hagan vínculos. Permite que los profesionales den fe de las destrezas y capacidades de otras personas. Esto puede ser de gran utilidad en el reclutamiento de las Fuerzas Armadas como ya ha sido discutido, pero también tiene utilidad para los integrantes que salen del servicio militar. Permite que los profesionales desarrollen su credibilidad en línea con respecto a sus habilidades y experiencias. Gracias a mi perfil en LinkedIn, recibo correos electrónicos casi semanalmente que me dice que alguna empresa busca personas con mis habilidades para servir en ciertas posiciones. Con aplicaciones como esta, también es posible solicitar ayuda con problemas especiales a través de su red profesional. Deben establecerse los perfiles de las unidades en estos sitios para que el personal asignado pueda conectarse como integrantes. Es importante que los líderes de unidades en los niveles inferiores desarrollen y estimulen estos tipos de conexiones.

Problemas médicos

Estimular el uso de redes sociales en las Fuerzas Armadas en todos los niveles tiene el beneficio agregado de extender la red de seguridad e identificar más temprano a las personas que tal vez necesiten ayuda con la prevención de suicidios y otros asuntos de salud conductual. En una unidad donde fui comandante, uno de los integrantes se suicidó. Ella, como hacen muchas personas, exhibía muchas de señales de depresión y aun pidió ayuda, diciendo a su compañera de cuarto que contemplaba suicidarse. La compañera de cuarto no le dijo nada a nadie y, lamentablemente, la joven se suicidó. En ese entonces, las redes sociales no eran lo que son hoy en día. Si la joven hubiera pedido ayuda por Facebook, como hacen muchas personas hoy en día, es posible que hubiera sido dirigida a un especialista de salud mental que hubiera proporcionado el apoyo clínico que necesitaba. También he tenido amigos en las Fuerzas Armadas que me dijeron que tenían

dificultades y, después de participar en algunas discusiones serias con ellos, los llevé al capellán para que recibieran la ayuda que necesitaban desesperadamente. Con una presencia en las redes sociales, las unidades en los niveles inferiores, como mínimo, son capaces de percibir los gritos de ayuda.

Las redes sociales también les proporcionan a los integrantes en el servicio activo una oportunidad para conectarse con personas que padecen de problemas similares, tales como lesiones cerebrales traumáticas o trastorno de estrés postraumático. Hay muchos sitios de redes sociales que han sido establecidos específicamente para atender las necesidades de estas comunidades para que sus miembros compartan historias y aprendan el uno del otro. Posiblemente no es buena idea establecer un grupo a nivel de unidad para abordar las necesidades médicas de los soldados; de hecho, si hubiera una divulgación no autorizada de la información de salud de alguien, probablemente sería una violación de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguro Médico¹⁵. Sin embargo, es buena idea interactuar con los soldados a través de las redes sociales con el envío de enlaces sobre los recursos y el apoyo abierto de los líderes con respecto al uso de estos recursos que, desgraciadamente, son normalmente considerados malos para la carrera de un soldado. Al eliminar la opinión de que estos servicios son mal vistos, nuestros soldados estarán mucho más dispuestos a buscar el tratamiento que necesitan.

He tenido vecinos que no buscaron asesoramiento matrimonial cuando lo necesitaron porque pensaron que afectaría su carrera. Aun después de decirles que al consejero de vida militar y familiar no se le permite ni siquiera tomar notas, y que yo había usado este recurso sin efectos negativos, fue difícil convencerlos de que estaba bien buscar el apoyo que necesitaban. Esta es un área donde los líderes en todo nivel deben interactuar a través de las redes sociales para garantizar que los integrantes en el servicio activo y sus familias reciban el apoyo necesario.

Adiestramiento

Parece lógico que si nuestros integrantes militares comprenden y ya usan las plataformas de redes sociales en sus vidas cotidianas, por consiguiente, las Fuerzas Armadas deben adaptar su adiestramiento para aprovechar estos recursos. Muchas instituciones educacionales ya han adoptado alguna forma de red social

hasta el nivel inferior. La maestra del jardín de infancia de mi niño en la escuela pública local usa YouTube en el aula para encontrar información para apoyar la clase. Yingxia Cao y Paul Hong descubrieron que en las universidades, los niveles de satisfacción estudiantil y resultados de aprendizaje tenían correlaciones positivas con el uso de las redes sociales¹⁶.

Si bien gran parte de nuestro adiestramiento anual en las Fuerzas Armadas se realiza a través de computadoras, aún hay muchas oportunidades para integrar las redes sociales. Actualmente, asisto a la Escuela de Posgrado Naval en Monterey, California, donde tengo algunos profesores que dependen del correo electrónico como el medio para colaborar, mientras otros adoptan mejores herramientas tales como Dropbox y Google Drive para permitir fácilmente el compartimiento de documentos y mayor colaboración. Es en este punto donde los programas de adiestramiento a nivel de unidad pueden aprovechar las redes sociales. Proporcionar alguna información para que sea asimilada antes del adiestramiento y luego reforzarla en un entorno formal puede mejorar la eficacia del adiestramiento.

Además, las unidades militares podrían beneficiarse del establecimiento de wikis [sitios web que permiten la modificación colaboradora de su contenido] para reforzar el entrenamiento recibido. Con el establecimiento de un buen sitio wiki, una unidad puede reducir el volumen de trabajo que surge de enseñar a una persona cómo hacer una tarea simple. Un buen ejemplo es el Wiki de ayuda propia para computadoras de la Escuela de Posgrado Naval que usé varias veces para configurar mi computadora portátil, teléfono celular y tableta para conectarme a la red de computadoras local. El sitio wiki es fácil de usar y está actualizado. Podía comprender las instrucciones en el wiki y cada vez podía resolver mis problemas sin la ayuda de nadie. Las aplicaciones de redes sociales y de web 2.0 tales como los wikis han permitido que maestros y estudiantes colaboren e interactúen plenamente en sus tareas, lo que resulta en más confianza en el uso de las redes sociales en sus respectivos campos de actividad¹⁷.

La disciplina e aplicación de ley

Las redes sociales también pueden ser una buena fuente de pruebas para apoyar una acción de disciplina o del Código Uniforme de Justicia Militar en una unidad. En una asignación, había un subalterno que alegó



El teniente general James L. Terry, comandante del Ejército Central de EUA, revisa preguntas y entra a la página de *Facebook* del Ejército Central de EUA antes de participar en una asamblea municipal inaugural de la unidad celebrada el 7 de marzo de 2014. (Foto: Ejército de EUA, Sgto. Sharmain Burch)

que los problemas con su espalda eran tan malos que no podía cargar más de 4,5 kilogramos. En el siguiente fin de semana, envió fotos y vídeo de sí mismo bailando y cargando a un amigo de 82 kilogramos en sus brazos. Si bien no se usaron estas pruebas para castigarle en este ejemplo, si tuvo que regresar al trabajo porque los médicos ya no aceptaron su mentira. También he observado secciones de investigación que usan cuentas en las redes sociales para hacer operaciones clandestinas e infiltrarse en grupos aislados de consumidores de drogas en Facebook. Esto le permitió a la policía identificar y desmantelar los grupos. En último lugar, las unidades de policía militar (PM) y la comunidad pueden aprovechar una presencia oficial de PM en las redes sociales. Esto permite que la comunidad se comunique con la policía militar sobre sus preocupaciones y que la policía militar publique información de seguridad de manera oportuna. Estas interacciones pueden fortalecer la confianza en la comunidad18.

Los riesgos y estrategias de mitigación

Con frecuencia, las redes sociales han sido percibidas como una amenaza al rendimiento organizacional, profesionalismo, seguridad de redes de computadoras y la seguridad operacional¹⁹. A través de una revisión de literatura, descubrí que la mayoría de los estudios incluyó uno, como mínimo, de estos factores como un riesgo en el uso de las redes sociales, mientras las estrategias de mitigación comunes se centraron en la política y entrenamiento. Me gustaría agregar mi perspectiva de que la mayoría de los riesgos antes mencionados probablemente son ignorados en el tiempo libre de las personas cuando usan sus teléfonos celulares y computadoras personales, incluso si las unidades optan por abstenerse de participar en las redes sociales. Ser capaz de monitorear y participar en lo que sucede a través del uso de redes sociales oficiales permite la intervención temprana, disciplina, readiestramiento o cambios de política.

Desempeño de la organización. Cuando aparece una nueva tecnología, proporciona una oportunidad simple de ser usada como chivo expiatorio por el rendimiento deficiente. Yo recuerdo cuando se introdujeron las computadoras por primera vez en la Fuerza Aérea de EUA; si alguien trabajaba con una computadora y no respondía de inmediato a otra persona, con frecuencia la respuesta era, «Sin lugar a dudas, juegan Solitario o Barreminas». He oído comentarios similares en los últimos años, pero la respuesta común ahora es, «Están en Facebook». Afortunadamente para las Fuerzas Armadas, los estudios sobre el uso de las redes sociales han demostrado una ventaja competitiva para las organizaciones que participan en las redes sociales²⁰. Para las personas que aún se preocupan con los efectos sobre el rendimiento cotidiano o el tiempo perdido debido al uso de las redes sociales, pueden mitigarse estas preocupaciones a través de políticas locales que regulan el uso de redes sociales en el lugar de trabajo.

Contenido o comportamiento antiprofesional.

No es de sorprender que las redes sociales pueden ser percibidas como una amenaza al profesionalismo²¹. Las aplicaciones tal como Facebook impulsan a sus usuarios a enviar fotos, vídeo y comentarios sobre sus acciones; permiten que las personas interactúen entre sí y frecuentemente captan conducta y conversaciones inapropiadas. Es esta conducta que presenta riesgos al prestigio militar, desde el nivel de unidad hasta el nivel del Departamento de Defensa. Una estrategia eficaz para lidiar con este tipo de información dañina es limitar quien tiene el privilegio de enviar información en nombre de la unidad a través de los controles de usuario. La participación de los líderes puede tener un efecto calmante sobre las redes sociales parecido a cómo ocurren las interacciones sociales en vivo cuando los líderes de una unidad están presentes.

Otro aspecto de contenido poco profesional son los comentarios negativos acerca de una unidad o sus integrantes en las redes sociales. Para estas actividades, hay organizaciones que monitorean la Internet para detectar comentarios negativos relacionados con una unidad²². Este servicio permite que los líderes de unidad aborden todos los comentarios antiprofesionales relevantes. La estrategia de mitigación final para este factor es la política. Si bien todas las instituciones militares tienen una política oficial sobre el uso de las

redes sociales, las unidades pueden modificar estas políticas si determinan que es necesario, como harían con cualquier otro problema.

Riesgos de seguridad de la red. La amenaza de infectar una red de computadoras con programas malignos (malware) o virus a través de las redes sociales es real. Los practicantes de seguridad de la tecnología de información identificaron las redes sociales como un factor contribuyente para los incrementos de programas malignos en sus sistemas²³. Wu He sugiere que las siguientes técnicas deben ser implementadas para mitigar los riesgos de seguridad:

- Desarrollar una política de uso aceptable y seguridad para la red social,
- llevar a cabo el monitoreo rutinario del sitio de red social,
- monitorear la actividad de los empleados en la Internet,
 - educar y entrenar a los usuarios,
 - actualizar el software y cortafuegos,
 - tener el software antivirus y programas antiespías,
 - archivar el contenido del red social, y
- desarrollar un plan de notificación y respuesta para los incidentes en una red social²⁴.

La mayoría de estas estrategias ya son abordadas a través de los reglamentos y procedimientos militares actuales, pero pueden perfeccionarse algunas. La educación y entrenamiento de usuarios es un área que en algunas instituciones militares es limitada cuando se trata de redes sociales y la web 2.0. Del mismo modo, si bien las Fuerzas Armadas tienen listas de comprobación y planes para ataques contra la red, las unidades de nivel inferior deben desarrollar planes para lidiar con incidentes en las redes sociales. Se necesitan incluir estos planes en el adiestramiento para garantizar que nuestro personal militar esté preparado para responder adecuadamente. Al proporcionar el adiestramiento adecuado y fomentar las medidas de mitigación ya implementadas en el Departamento de Defensa, las unidades deberían ser capaces de reducir los riesgos que las redes sociales presentan a sus redes de computadoras.

La seguridad operacional. «Los twits sueltos hunden flotas» (Loose tweets sink fleets) es un buen juego de palabras con respecto a las pancartas de propaganda de la Segunda Guerra Mundial «Los labios sueltos hunden barcos» (loose lips sink ships) que es válido hoy en día²⁵. La seguridad operacional es de importancia

fundamental para el cumplimento exitoso de la misión y el uso de las redes sociales crea un riesgo evidente, no solo de los integrantes militares, sino también de sus amigos y su familia. Hay riesgos en las entradas que escriben los padres que piden rezos para sus hijos o hijas militares que se despliegan porque proporcionan los detalles del vuelo, el número de soldados y las misiones. Los integrantes militares deben tomar medidas para garantizar que no divulgan inadvertidamente información mediante el envío de fotos con información geoetiquetada, fotos de alojamientos, vehículos blindados, así como cualquier otra información que permita que el enemigo recolecte inteligencia sobre la capacidad de una unidad²⁶. En último lugar, las unidades militares en una zona de combate deben elaborar planes si sus integrantes son capturados. Estos planes podrían incluir el acceso de la unidad a las contraseñas guardadas en la unidad o en otro lugar porque en el caso de la captura de un integrante militar, alguien podría cambiar las contraseñas e impedir que un adversario acceda a sus cuentas en línea. A fin de mitigar los riesgos de seguridad operacional, se requieren adiestramiento y planificación. Los integrantes militares deben educar a sus familiares y amigos que los envíos en línea podrían poner en peligro vidas.

Conclusión

El uso de las redes sociales continúa aumentando como un medio de comunicación dentro de Estados Unidos. Toda unidad militar debe evaluar cuales aplicaciones o servicios en línea proporcionan los mayores beneficios con los costos más bajos e invertir ahora. Los riesgos mencionados en el presente artículo seguirán presentes si las unidades en los niveles inferiores no toman parte en las redes sociales; su participación ayuda a mitigar estos riesgos proporcionando una voz oficial de la unidad en las redes sociales y permitiendo que los líderes de la unidad tengan una conciencia situacional en el dominio de las redes sociales. Además, las redes sociales pueden ayudar a los líderes de la unidad a identificar las áreas en las que la unidad puede mejorar y les permite comunicarse eficazmente con su personal, así como con el público, de una manera que están bien acostumbrados.

En último lugar, las redes sociales tienen el potencial de apoyar el reclutamiento, estabilidad familiar, relaciones profesionales y adiestramiento. Si las Fuerzas Armadas se comprometen plenamente ahora, podemos mejorar el número y calidad del personal que reclutamos. Obtendremos los beneficios de mejor comunicación con las familias y una mejor comprensión de sus necesidades. Nuestra red profesional incrementará y perdurará más tiempo puesto que es más fácil mantener relaciones en línea a medida que nos movemos en todas partes del mundo. Las redes sociales son algo permanente. Es el momento para obtener los beneficios de estas redes y participar.

El mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA, está completando un curso de máster en Análisis de Defensa en la Escuela de Posgrado Naval en Monterey, California. Cuenta a su haber con una licenciatura en Justicia Criminal, así como una maestría en Administración Ambiental. Pomeroy se alistó en la Fuerza Aérea.

Referencias bibliográficas

- 1. Pat Matthews-Juarez, Paul D. Juarez y Roosevelt T. Faulkner, «Social Media and Military Families: A Perspective», *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 23, nro. 6 (2013): 769, accedido 28 de diciembre de 2016, http://dx.doi.org/10.1080/1091359.2013.795073.
 - 2. 18. lbíd.
- 3. «U.S. Army Social Media Directory», sitio web del Ejército de EUA, accedido 28 de diciembre de 2016, https://www.army.mil/media/socialmedia/.
 - 4. Dave Chaffey, «Global Social Media Research Summary
- 2016», sitio web de Smart Insights, 20 de diciembre de 2016, accedido 30 de enero de 2017, http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/; Mike Allton, «Social Media Active Users 2016», sitio web de Social Media Hat, actualizado 20 de diciembre de 2016, accedido 1 de enero de 2017, https://www.thesocialmediahat.com/active-users.
 - 5. Chaffey, «Global Social Media Research Summary».
- 6. Oficina del Subsecretario de Defensa, «2014 Demographics: Profile of the Military Family», Departamento de Defensa,

- 35, accedido 28 de diciembre de 2016, http://download.militar-yonesource.mil/12038/MOS/Reports/2014-Demographics-Report.pdf.
- 7. T. Camber Warren, «Explosive Connections? Mass Media, Social Media, and the Geography of Collective Violence in African States», *Journal of Peace Research* 52, nro. 3 (2015): págs. 297-311, accedido 28 de diciembre de 2016, http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022343314558102.
- 8. Chen Ean (Catherine) Lee, «The Use of Social Media in Leadership Communication: Benefits, Challenges and Leaders' Perspectives», *International Journal of Arts & Sciences* 8, nro. 1 (2015): págs. 513-29, accedido 28 de diciembre de 2016, http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022343314558102.
- 9. Stuart Elliott, «Army Seeks Recruits in Social Media», *New York Times* en línea, 24 de mayo de 2011, accedido 28 de diciembre de 2016, http://www.nytimes.com/2011/05/25/business/media/25adco.html.
 - 10. 18. lbíd.
- 11. Oficina del Subsecretario de Defensa, «2014 Demographics», p. 132.
- 12. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff y Kimberly Allen, «The Role of Online Communication in the Lives of Military Spouses», *Contemporary Family Therapy: An International Journal* 37, nro. 3 (2015): p. 332, doi: 10.1007/s10591-015-9346-6.
 - 13. 18. lbíd.
 - 14. lbíd., p. 335.
- 15. HIPAA ha establecido los estándares de privacidad para la información personal de salud con el objetivo de impedir su uso o divulgación sin la autorización del paciente.
- U.S. Department of Health and Human Services, «The HIPAA Privacy Rule» HHS.gov, accedido 30 de enero de 2017, https://www.hhs.gov/hipaa/for-professionals/privacy/.
- 16. Yingxia Cao y Paul Hong, «Antecedents and Consequences of Social Media Utilization in College Teaching: A Proposed Model with Mixed-Methods Investigation», *On the Horizon* 19, nro. 4 (septiembre de 2011): págs. 297-306, doi: 10.1108/107481211111179420.
 - 17. Vladlena Benson y Stephanie Morgan, «Social Higher

- Education: How Effective Is It?» ICEL 2013-Proceedings of the 8th International Conference on e-Learning 2 (junio de 2013): p. 49, accedido 28 de diciembre de 2016, https://issuu.com/acpil/docs/jcel-2013-proceedings-volume 2.
- 18. Murat Erkan Eren, Fuat Altunbas y Mutlu Köseli, «Social Media Use in Law Enforcements: A Study of Bingol Police Department», AJIT-e 5, nro. 17 (otoño de 2014): 7-26, doi: 10.5824/1309-1581.2014.4.001.x.
- 19. Ian Pereira y col., «Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally: An Appreciative Inquiry into the Professional use of Social Media», Postgraduate Medical Journal 91, nro. 1080 (20 de agosto de 2015): 561, accedido 28 de diciembre de 2016, http://pmj. bmj.com/content/early/2015/08/20/postgradmedj-2015-133353. full; Farzana Parveen, Noor Ismawati Jaafar y Sulaiman Ainin, «Social Media's Impact on Organizational Performance and Entrepreneurial Orientation in Organizations», Management Decision 54, nro. 9 (2016): p. 2209, doi: 10.1108/MD-08-2015-0336; He Wu, «A Review of Social Media Security Risks and Mitigation Techniques», Journal of Systems and Information Technology 14, nro. 2 (2012): págs. 171-180, doi: 10.1108/13287261211232180; U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, Informe sobre «Social Media and Operations Security: ... Weighing the Balance between Security and Open Communication», agosto de 2010, accedido 28 de diciembre de 2016, http://www.dtic.mil/ get-tr-doc/pdf?AD=ADA549492.
- 20. Parveen, Noor y Ainin, «Social Media's Impact on Organizational Performance», p. 2209.
- 21. Pereira y col., «Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally», p. 561.
- 22. Wu, «Social Media Security Risks and Mitigation Techniques», p. 174.
 - 23. lbíd., p. 171.
 - 24. lbíd., págs. 174-76.
- 25. Jane Johnston, «'Loose Tweets Sink Fleets' and Other Sage Advice: Social Media Governance, Policies and Guidelines», *Journal of Public Affairs* 15, nro. 2 (mayo de 2015): 182, doi: 10.1002/pa.1538.
- 26. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, «Social Media and Operations Security».



El sargento Jon Findley (derecha), suboficial de inteligencia, explica cómo dar una presentación sobre la situación enemiga con uso del sistema informático Puesto de mando del futuro al soldado Arturo González durante el Ejercicio de Puesto de Mando-Funcional del 311° Comando de Sostenimiento (Expedicionario), 19 de septiembre de 2015, en el Campamento Parks, estado de California. (Foto: Ejército de EUA, mayor Gregg Moore)

Cortar nuestros pies para adaptarse a los zapatos Un análisis del mando tipo misión en el Ejército de EUA

Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA

🔻 l Ejército de EUA ha intentado integrar el mando tipo misión durante la última década pero ha encontrado oposición en muchas esferas. El mando tipo misión no se ha arraigado en el Ejército porque carece de especificidad con relación a las condiciones y cultura del Ejército. Tampoco se alinea con la forma estadounidense contemporánea de hacer la guerra, que es acentuada por una búsqueda de eficacia y precisión obsesionada con la información y los datos. En el presente artículo, se intenta desarrollar un método de mando y control más de acuerdo con la costumbre de los métodos y principios del Ejército. En el mismo, se recomienda rescindir la definición doctrinal del mando tipo misión, pero mantener a la vez los principios de este. En la doctrina del Ejército sobre el mando y control, debe incorporarse un continuo que incluya tanto el mando tipo misión como el control centralizado, en lugar de exigir un mando tipo misión que con demasiada frecuencia acaba siendo una práctica de control excesivo.

En el Ejército, se define el mando tipo misión como «el ejercicio de autoridad y orientación del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión, para permitir la iniciativa disciplinada según la intención del comandante a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas»¹. El Ejército asigna los siguientes principios para guiar el mando tipo misión: formar equipos cohesionados a través de la confianza mutua, crear una comprensión compartida, proporcionar una clara intención del comandante, ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar riesgos prudentes².

Hay dos teorías principales sobre el mando tipo misión, ambas reflejan el concepto alemán del Auftragstaktik. En el mando tipo misión, un comandante claramente comunica su intención en relación con las fuerzas amigas, el enemigo y la misión pero deja las decisiones de cómo cumplir la misión a los líderes subalternos. El comandante de nivel superior permite que los líderes subalternos desarrollen el «cómo» basado en la situación, condiciones, terreno, familiaridad con su unidad y el equipamiento³. Este concepto, que da libertad en la ejecución, es lo esencial del mando tipo misión y su fuente intelectual, el Auftragstaktik. Si bien no ha sido expresamente mencionado en ninguna publicación doctrinal, los dos conceptos sirven como el fundamento de la filosofía de mando del Ejército, es decir, el arte de mando y ciencia de control.

La otra corriente de pensamiento considera el mando tipo misión y el mando y control como dos caras de la misma moneda. En esta línea de razonamiento, la teoría de mando y control encuentra su origen en la relación entre el flujo de información y la toma de decisiones. El mando tipo misión, o lo que el teórico militar Robert Leonhard denomina el control directivo, es necesario cuando el proceso de la toma de decisiones ya no puede seguir el ritmo del flujo de información⁴. El mando y control, lo que Leonhard llama el control detallado, es necesario cuando la toma de decisiones puede seguir el ritmo del flujo de información. En esta corriente de pensamiento, las dos formas de comando y control —el control directivo y el control detallado— son aceptables y viables en la guerra moderna. El elemento clave es equilibrar el flujo de información con la autoridad de tomar decisiones⁵.

Sin embargo, un análisis más minucioso sugiere que el mando tipo misión —el control directivo de Leonhard— es confuso, ineficaz y ambiguo. El mando tipo misión es confuso porque proporciona los parámetros dentro de los cuales se debe operar, en lugar de un método de operación instructivo. El mando tipo es ineficaz y ambiguo porque depende de comprensión e información imprecisas de abajo hacia arriba en lugar de comprensión perfecta o casi perfecta. A raíz de esto, el mando tipo misión es lento con relación a los niveles de mando más altos ya que los niveles inferiores tienen que desarrollar y analizar la situación, ejecutar cursos de acción y proporcionar información a los niveles superiores.

El mando tipo misión en el Ejército hoy en día

La adopción del mando tipo misión por el Ejército ha servido mucho para la discusión sobre el empoderamiento de líderes subalternos y el desarrollo de confianza mutua en las unidades. En 2016, el Ejército publicó varias obras sobre el mando tipo misión, incluyendo Mission Command in the 21st Century, Training for Decisive Action: Stories of Mission Command, y 16 Cases of Mission Command⁶. Además, las revistas profesionales del Ejército y blogs relacionados con el Ejército están constantemente llenos de ensayos que abogan por el mando tipo misión y los principios que conlleva.

Sin embargo, la resistencia contra el rasgo distintivo del mando tipo misión puede ser encontrada en

todas partes. Aún con todo el éxito que parece tener el mando tipo misión en el Ejército, hay algunas deficiencias críticas en su práctica completa en toda la Fuerza. El Ejército de hoy en día se encuentra operando en un ambiente en el cual los métodos de mando confusos, ineficaces y lentos son indeseados y contraproducentes. Sin importar el método de mando y control declarado en la doctrina, los comandantes siempre han evaluado y continuarán evaluando a sus unidades y subalternos basándose en la confianza que tienen con los mismos. Luego, los comandantes asignarán varios grados de acción independiente basado en esta confianza.

El mando tipo misión en la doctrina

En su obra seminal sobre la teoría de guerra de maniobra, Fighting by Minutes: Time and the Art of War, Leonhard declara que no hay nada en la doctrina militar que sea imperecedero, sin importar cuán fuerte pudo haber sido en un momento dado. Leonhard continúa, «Por lo tanto, la doctrina tiene un ciclo de vida útil y su muerte es inevitable»⁷. En el análisis del mando tipo misión, el mismo, tal vez, se acerca a su muerte oportuna.

La doctrina del Ejército sobre el mando tipo misión se usa, en efecto, de manera preceptiva. El Ejército dicta la primacía del mando tipo misión en lugar de proporcionar a los comandantes opciones para guiar las acciones en sus comandos. Los líderes son forzados a elegir: ¿obedecen fielmente la doctrina —posiblemente a costa de lo que es la decisión inteligente— o se desvían de la doctrina, basado en su comprensión de su organización y sus líderes?

Esta dinámica muestra que el Ejército necesita dejar de lado la idea que el mando tipo misión es una metodología singular e incuestionable. En lugar de eso, el Ejército debería promover una metodología más flexible que les inste a los líderes a considerar opciones basadas en su comprensión de la unidad y los líderes subalternos en relación con el ambiente operacional de su unidad.

La influencia del ambiente operacional en el mando y control

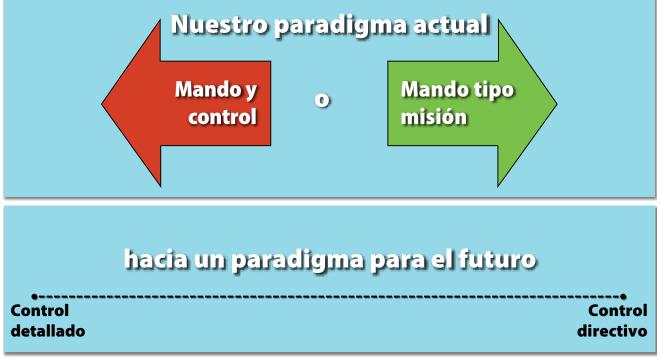
Los ambientes operacionales actuales frecuentemente ponen a las unidades del Ejército en situaciones en las que sus acciones deben ser deliberadas y mesuradas. En muchos casos, el Gobierno de EUA usa el Ejército como una herramienta para moldear el ambiente estratégico. Cuando los intereses nacionales están en juego pero los objetivos limitados no requieren operaciones de combate de gran escala, las unidades del Ejército deben operar con sutileza, de manera no necesariamente compatible con el mando tipo misión. Los conceptos tales como el «cabo estratégico» subrayan los límites del mando tipo misión—las acciones independientes de un solo soldado en el campo de batalla pueden tener un impacto estratégico8. Si no se controlan cuidadosamente las acciones de los soldados, las consecuencias podrían afectar la seguridad nacional. Sin embargo, ese concepto es un marcado contraste con los principios del mando tipo misión, que permite que los soldados opten por sus acciones de acuerdo con la intención y visión del comandante, la iniciativa disciplinada, una comprensión compartida y la confianza mutua. Los métodos de mando y control son influenciados no solo por las limitaciones de la misión estratégica, también son fuertemente afectados por los desarrollos tecnológicos.

La proliferación de la tecnología de las comunicaciones, sistemas de recolección de información y armas de precisión llevó a que el Ejército sobreequipara las soluciones del campo de batalla. La opinión era que podría lograrse la comprensión situacional casi perfecta, posibilitada mediante el uso de armas de precisión para matar sin acercarse al enemigo mientras se minimizan, en gran medida, los daños colaterales. Si bien estos conceptos son virtuosos, socavan los principios del mando tipo misión y, en su mayor parte, son inalcanzables.

Muchas veces, los avances tecnológicos se han utilizado para proporcionar una mejor conciencia situacional y más capacidades de comunicación a los comandantes, como ocurre con los sistemas digitales tales como Blue Force Tracker (rastreador de fuerzas amigas), Command Post of the Future (Puesto de mando del futuro) y sistemas aéreos no tripulados. En el pasado, los comandantes dependían de los informes del campo de batalla para integrar las posiciones amigas en los mapas. Hoy en día, el Blue Force Tracker y el Command Post of the Future permiten que los comandantes vean desde sus formaciones hasta los vehículos individuales en mapas digitales de alta resolución en tiempo casi real. El uso de sistemas aéreos no tripulados conjuntamente con sistemas de rastreo de combate proporciona un nivel de comprensión relativamente

alto a los comandantes. Un alto nivel de comprensión, junto con los sistemas de comunicaciones omnipresentes, ha llevado a un ambiente parecido a la situación de Vietnam, donde los comandantes en múltiples niveles estaban dirigiendo las acciones de pelotones y escuadras en el terreno⁹.

mando y control en la doctrina conjunta en lugar de una aprobación total del mando tipo misión podría ser considerado un reconocimiento de este concepto. La doctrina de mando tipo misión del Ejército carece de la especificidad de los ambientes en los cuales el Ejército se encuentra, la influencia de la tecnología en cómo



(Gráficas del autor)

Figura 1. El continuo desde mando y control hasta mando tipo misión

La innovación exitosa y el mando tipo misión

El historiador Williamson Murray definió cuatro factores críticos de la innovación militar exitosa: especificidad; una cultura militar pensativa y honesta; uso adecuado de la historia y franqueza cognitiva¹⁰. Los pensamientos de Murray sobre la innovación son importantes para el mando tipo misión porque sugieren que las filosofías y métodos operacionales deben derivarse de la cultura que tienen como finalidad apoyar. Cuando se intenta forzar el mando tipo misión en la doctrina del Ejército, algunas personas podrían sostener la opinión de que el Ejército está usando inadecuadamente la historia e ignorando la especificidad para justificar la incorporación del concepto basado solo en preferencias teóricas, o que el Ejército se está cortando los pies para adaptarse a los zapatos. La retención del

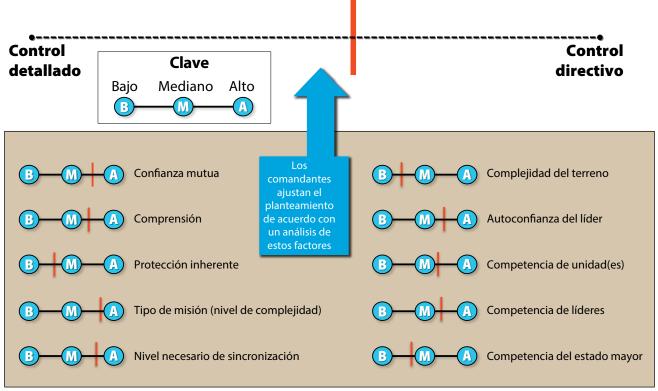
opera el Ejército y cómo la era de la información ha moldeado el pensamiento del Ejército sobre el combate. Basado en los factores de innovación militar exitosa de Murray, ha llegado la hora de evolucionar la metodología de mando tipo misión del Ejército.

Lo que exacerba aún más la confusión de mando y control es que el mando tipo misión no proporciona la especificidad al Ejército con relación a la forma estadounidense contemporánea de hacer la guerra. El Auftragstaktik alemán fue una innovación evolutiva concebida específicamente para las necesidades tácticas, doctrinales y culturales del Ejército alemán¹¹. En las operaciones actuales del Ejército de EUA, no se encuentran las condiciones que permitieron que el concepto de Auftragstaktik se desarrollara orgánicamente, con el tiempo, y floreciera en las fuerzas armadas alemanas.

Los fundamentos teóricos del Auftragstaktik eran productos de extensos campos de batalla en los que grandes ejércitos de campaña estaban desplegados a grandes distancias, generalmente operando contra oponentes similares en términos de estilo y organización. Sin embargo, en las operaciones del Ejército en el siglo XXI, las condiciones han cambiado.

Estados Unidos tradicionalmente ha luchado según lo que muchas personas han denominado la «forma occidental de hacer la guerra». El historiador Geoffrey Parker sugiere que esta forma de guerra se caracteriza por un enfoque en buscar una victoria rápida y decisiva mediante el aniquilamiento. Además, según Parker, esta forma de guerra se basa en finanzas, tecnología, diversidad y potencia de fuego abrumadora¹².

El teórico militar Antulio Echevarría sugiere que las fuerzas de EUA «evitan pensar en el proceso complejo de convertir los triunfos militares... en éxitos estratégicos»¹³. Está de acuerdo con Russell Weigley y Max Boot en que esta falta de pensamiento claro surge de un énfasis en la destrucción del oponente, en lugar de tomar en consideración los resultados de una victoria táctica¹⁴. En esta estructura, la «manía de control», o un método de mando y control que busca suplantar los riesgos y errores en el campo de batalla a través del control detallado, parece ser un resultado directo de la forma estadounidense de hacer la guerra, impulsada por la era de la información. El hecho de que los soldados individuales pueden causar problemas estratégicos está en el centro del control excesivo. Para eliminar



(Gráficas del autor)

Figura 2. Los factores que determinan el método de control

Sin embargo, las condiciones cambiaron a medida que ocurrieron los avances tecnológicos de la era de la información y se desintegró la Unión Soviética, con sus grandes fuerzas armadas. Estos factores, conjuntamente con los efectos del globalismo, dieron lugar a una teoría relativamente nueva de cómo EUA hace la guerra hoy en día. los riesgos de líderes subalternos que podrían cometer errores estratégicos, o accidentalmente permitir que sus subalternos los cometan, se emplazan restricciones, la observación se torna ubicua y se desarrollan soluciones heurísticas, tal como el cabo estratégico, para mitigar los riesgos. La reducción de daños colaterales y matar sin acercarse al enemigo mediante el uso de municiones

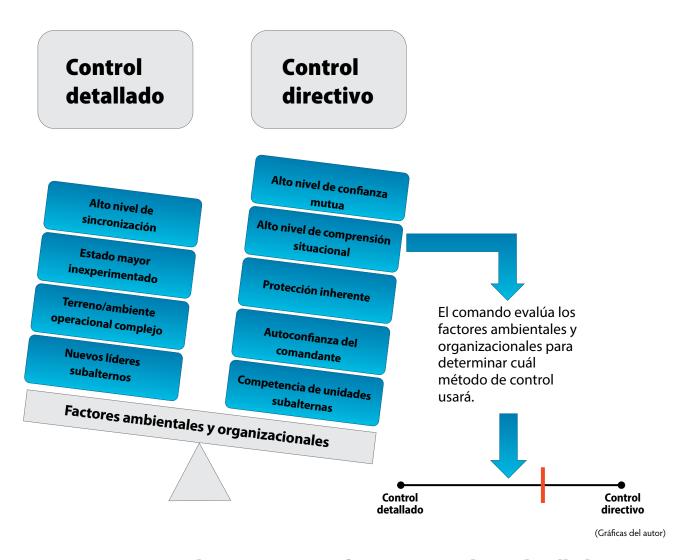


Figura 3. Condiciones que justifican un control más detallado

y fuerzas de precisión, controlar narrativas y buscar la comprensión perfecta van en contra de la metodología menos controlada del mando tipo misión que se centra en la iniciativa individual, confianza y aceptación de riesgos prudentes. El mando tipo misión refuerza el enfoque estadounidense en la conducción de guerra (la victoria operacional y táctica en el combate) en lugar de la guerra (la victoria estratégica y política) debido a que el concepto se derivada de un concepto operacional alemán concebido para ganar combates rápidos de aniquilamiento.

En este momento, es instructivo recordar la teoría de mando y control de Leonhard para entender cómo la tecnología de la era de la información alienta prácticas que están en conflicto con el mando tipo misión. Actualmente, los líderes y estados mayores ejercen control sobre una increíble variedad de herramientas que les permite visualizar el campo de batalla y el ambiente operacional que, a su vez, les permite sentirse como si usaran el flujo de información para guiar la toma de decisiones. Los líderes, en sus mentes, no están microgestionando la misión; toman decisiones y dirigen acciones conforme con lo que pueden comprender.

Por lo tanto, la proliferación de la tecnología sigue influyendo drásticamente en cómo los comandantes de EUA ejercen el mando y control. En la Primera Guerra Mundial, la guerra de trincheras llevó a un mando y control detallado, pero en el siglo XXI, la tecnología ha tenido un efecto similar, conduciendo a los comandantes a caer demasiado en el lado del control detallado del espectro de mando y control¹5. Esto ha socavado el mando tipo misión. El resultado de la tecnología es la

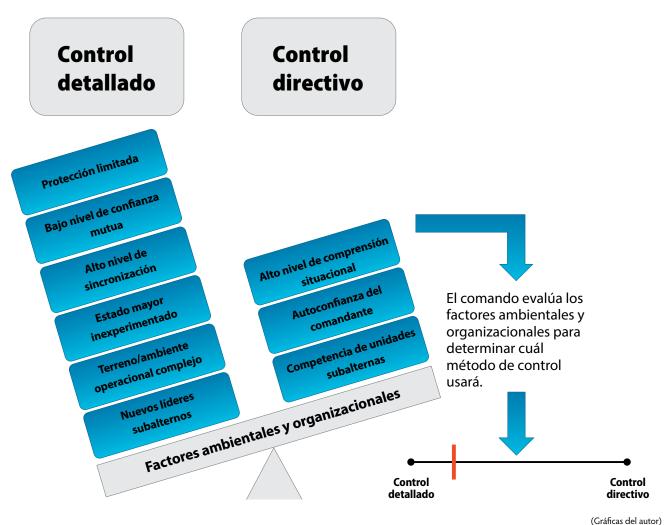


Figura 4. Condiciones que justifican un control más directivo

(------,

certidumbre en la capacidad de adquirir información perfecta o casi perfecta antes de lanzar armas de precisión para destruir un blanco específico. La búsqueda de información perfecta para precisamente destruir un blanco de manera que minimice la probabilidad de daños colaterales crea un ambiente de manía de control, la antítesis del mando tipo misión. Los comandantes no aceptan riesgos prudentes sino que en su lugar, tienden a minimizar los riesgos con el establecimiento de condiciones rigurosamente exigentes antes de atacar un blanco o comprometer fuerzas.

Recomendaciones

Los principios del mando tipo misión no deben ser exclusivos de esa forma de comandar, sino que deben ser principios adheridos en cualquier ejército moderno y democrático. La confianza mutua, entendimiento compartido, líderes subalternos pensantes quienes ejercen la iniciativa y aceptan riesgos prudentes—estos no son derechos sagrados conferidos a líderes subalternos por un ilustrado comandante; más bien, son principios críticos para lograr el éxito en el campo de batalla moderno. La velocidad de la era de la información exige que estos principios sean cualidades intrínsecas en todo Ejército que quiera tener éxito. Estos principios deben servir como los principios del proceso de operaciones, el arte de mando y la ciencia de control en todo lo que hace el Ejército. Sin embargo, no pueden estandarizarse la manera en la que los comandantes lideran a sus organizaciones y subalternos.

En cambio, el Ejército debe reconocer que los comandantes exitosos ajustan su metodología de mando

constantemente evaluando una variedad de factores para determinar el nivel de control necesario. Los comandantes deben determinar sus planteamientos basado en la comprensión derivada de una evaluación individual de cada subalterno y organización. El Ejército no debe dictar la priorización de una sola metodología (p. ej., el mando tipo misión o el mando y control) sobre la otra. Más bien, la doctrina debe definir el arte de mando y la ciencia de control como algo que ocurre en cantidades proporcionales a lo largo de un continuo, con el control directivo y el control detallado funcionando como sujetalibros (véase la figura 1)¹⁶. La decisión en cuanto al método de control debe quedar con el comandante, basado en su entendimiento de un gran número de factores (véase la figura 2).

La doctrina debe enumerar los tipos de factores que los comandantes deben considerar cuando determinan el método de control que usarán. Sin embargo, la doctrina debe expresar que estos factores solo son ejemplos para estimular el pensamiento, pero no una lista definitiva. Los comandantes deben evaluar factores como los siguientes cuando determinan su método de control:

- el nivel de confianza mutua entre líderes en la unidad
 - el nivel de comprensión situacional
- el nivel de complejidad relacionado con la misión (p. ej., ¿el problema es sencillo, complicado, complejo o caótico?)
- el nivel de protección inherente a la organización¹⁷
- el nivel de sincronización necesario para cumplir la misión o misiones subordinadas
 - la complejidad y tipo de terreno
 - la autoconfianza del comandante
- la competencia de la organización y sus unidades subordinadas
 - la competencia de líderes subalternos
 - la competencia del Estado Mayor

Los comandantes probablemente gravitarán hacia el control detallado en las áreas con bajos niveles de competencia o altos niveles de complejidad y problemas complicados (véase la figura 3). A la inversa, los comandantes probablemente irán hacia un control más directivo en las áreas con niveles de competencia moderados a altos y poca complejidad o problemas complicados (véase la figura 4).

Además, los comandantes deben comprender que el método de mando y control no es estático. Los comandantes deben ajustar su método de control basado en condiciones en constante evolución. Otra consideración es que las organizaciones tienen múltiples unidades. Un comandante puede tener una formación de caballería que desarrolla la situación en el terreno en posiciones avanzadas, mientras que las unidades de maniobra realizan una operación sumamente sincronizada como un cruzamiento de vado. Es probable que el comandante use el control directivo con la formación de caballería y retenga un control más detallado en la parte de la misión que requiere las operaciones sumamente sincronizadas. Al completar la misión complicada, el comandante podría volver al control directivo.

El beneficio principal de este planteamiento es que formalmente reconoce el proceso cognitivo que experimenta un comandante cuando piensa en cómo ejercer el mando y control en las operaciones. Comandantes y líderes en todo nivel hacen un inventario de sus subalternos y organización antes de decidir cómo lidiar con el mando de cada persona y unidad. Los subalternos y unidades que requieren más supervisión la reciben. En cambio, en los que se puede confiar para que operen de manera independiente se les permite más libertad de acción.

Además, mientras se aborda la manera estadounidense contemporánea de hacer la guerra, este planteamiento proporciona la flexibilidad al comandante al no dictar un planteamiento específico para ejercer el mando y control de las operaciones. Si el Ejército ajusta la manera en que se redacta la doctrina y acepta el concepto del continuo de control directivo y detallado, abordará mejor las realidades de la guerra, llevando la doctrina de lo teórico a lo tangible.

No obstante, es útil observar que ambos métodos de mando o una combinación de los mismos depende, en su mayor parte, de la calidad de los soldados que tienen que realizar las misiones. El general George S. Patton, hijo, expresó este requerimiento hace más de 70 años cuando escribió, «Para ser un buen soldado, un hombre debe tener disciplina, autorespeto, orgullo en su unida y país, un alto sentido de responsabilidad y obligación con sus camaradas y oficiales superiores y la autoconfianza generada por una competencia demostrada» 18.

Conclusión

En resumen, el mando tipo misión necesita ser revisado. El concepto no proporciona especificidad y, por lo tanto, está en conflicto con la cultura del Ejército y la nueva manera estadounidense de hacer la guerra. El Ejército debe recordar su propia historia para definir lo que quiere de cada extremo del continuo sin olvidarse de la forma convencional estadounidense de hacer la guerra y la influencia de la era de la información. La doctrina no debe dictar una manera o un extremo del

continuo sobre el otro, en su lugar, debería describir cómo los comandantes constantemente se evalúan a sí mismos, a sus unidades y subalternos, el ambiente y la amenaza o enemigo cuando determinan cual planteamiento usarán. El planteamiento debe ser adecuado con respecto a cada líder en su organización. Al adoptar un continuo de control, el Ejército desarrollará una metodología que está en armonía con la cultura del Ejército y la manera en la que ha preferido luchar por mucho tiempo.

El mayor Amos Fox, Ejército de EUA, es un alumno en la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Indiana— Universidad de Purdue en Indianápolis y una maestría de la Universidad Estatal de Ball. Ha servido con la 4ª División de Infantería, el 11º Regimiento de Caballería Blindada y la Escuela de Blindados del Ejército de EUA.

Referencias bibliográficas

- 1. Publicación Doctrinal del Ejército (Army Doctrine Publication) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2015).
- 2. Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (Army Doctrine Reference Publication) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012), p. 2-1.
- 3. Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfa- re Theory and AirLand Battle* (Nueva York: Presidio Books, 1991), p. 113.
- 4. Robert Leonhard, Fighting by Minutes: Time and the Art of War (Westport, Connecticut: Praeger Press, 1994), págs. 111–19.
 - 5. 18. lbíd.
- 6. Nathan K. Finney y Jonathan P. Klug, editores, Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World (Fuerte Leavenworth, Kansas: Army Press, 2016); Operations Group, U.S. Army National Training Center, Training for Decisive Action: Stories of Mission Command (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2014); Donald P. Wright, editor, 16 Cases of Mission Command (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2013).
 - 7. Leonhard, Fighting by Minutes, p. xxii.
- 8. Charles C. Krulak, «The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War», *Marines Corps Gazette* 83, nro. 1 (enero de 1999).
- 9. Departamento del Ejército, Division-Level Communications, 1962-1973 (Washington, DC: Center for Military History,

- 1982), págs. 40-41.
- 10. Williamson Murray, «Innovation: Past and Future», en *Military Innovation in the Interwar Period*, editores Williamson Murray y Allan R. Millet (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), págs. 308–23.
- 11. Ibíd., p. 308; Donald E. Vandergriff, «Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?» *The Land Warfare Papers*, nro. 94 (junio de 2013), págs. 2–4.
- 12. Geoffrey Parker, «The Western Way of War», en *The Cambridge History of Warfare*, editor Geoffrey Parker (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 2.
- 13. Antulio J. Echevarría II, *Toward an American Way of War* (Carlisle Barracks, Pennsylvania: Strategic Studies Institute, 2004), p. vi.
 - 14. lbíd., págs. v-vi.
- 15. Este proceso es un ejercicio mental; solo se usan las figuras de soporte para ilustrar el proceso—no son objetos con función de herramientas prescriptivas para que los líderes evalúen su situación.
 - 16. Leonhard, Fighting by Minutes, p. 114.
- 17. La presunción es que la protección inherente aumentará la probabilidad de que el comandante opte por ser más directivo porque hay un menor nivel de preocupación sobre la seguridad física.
- 18. George S. Patton, hijo, War as I Knew It (Nueva York: Houghton Mifflin, 1947), p. 335.



Soldados del 1er Equipo de Combate de Brigada Stryker de la 1a División Blindada basada en el Fuerte Bliss, Texas, observan mientras un avión tipo F-16 ejecuta una demostración de fuerza, 12 de junio de 2015, sobre el Centro Nacional de Adiestramiento, Fuerte Irwin, California, durante un ejercicio de entrenamiento Bandera Verde 15-08. Un avión que ejecuta un sobrevuelo de una zona de conflicto a baja altura puede servir como una medida disuasiva para posibles combatientes enemigos. (Foto: Fuerza Aérea de EUA, Aerotécnico Joshua Kleinholz)

Las operaciones de multidominios y el apoyo aéreo cercano Una nueva perspectiva

Teniente coronel Clay Bartels, Fuerza Aérea de EUA Mayor Tim Tormey, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA Dr. Jon Hendrickson

as reducciones presupuestarias han reavivado los antiguos debates contenciosos sobre los roles y misiones del poderío aéreo. La Fuerza Aérea sigue siendo persistente en su recomendación de retirar el avión tipo A-10 (a veces llamado el Warthog). Si bien hay problemas de desarrollo con el supuesto reemplazo del A-10, el avión tipo F-35 de la empresa aeroespacial y de defensa Lockheed-Martin, las crecientes presiones fiscales impiden que la Fuerza Aérea cambie sus planes. Como consecuencia, algunas personas aún han propuesto que el Ejército adquiera sus propias aeronaves de ataque terrestre de ala fija¹. En el ambiente operacional cada vez más complejo y controvertido del futuro, el planteamiento óptimo de conducción de la guerra para las Fuerzas Armadas estadounidenses debe centrarse en las operaciones en múltiples dominios. Toda decisión interesada de las instituciones armadas sería peligrosa y aventurada. Un análisis del apoyo aéreo cercano (CAS) junto con las otras misiones que traslapan y ocurren en la intersección de los dominios terrestre y aéreo demuestra eficazmente la necesidad de operaciones en múltiples dominios. Además, el pensamiento de multidominios en el ámbito de apoyo aéreo cercano permite que las Fuerzas Armadas de EUA comprendan mejor cómo maximizar la flexibilidad y capacidades que proporciona el poderío aéreo cuando se usan medios multiusos tal como el F-35.

Desde la codificación de la fuerza conjunta con la Ley Goldwater-Nichols en 1986, Estados Unidos usa la estructura de fuerza de tarea conjunta combinada (CJTF) con sus socios de coalición para hacer la guerra. Esta estructura y doctrina subyacente fue usada por primera vez en la Operación Desert Storm en 1991. Sin embargo, el Ejército frecuentemente se considera como la fuerza que existe para ganar las guerras de la nación y busca independencia como una capacidad militar². En realidad, una fuerza de tarea conjunta combinada lleva a cabo operaciones y está subordinada a un comandante de comando combatiente (una posición conjunta) que está subordinado al Presidente y Secretario de Defensa³. Ninguna institución armada lucha por sí sola, aunque cada una frecuentemente piensa y planifica individualmente. El problema de planificación aislada ocurrió muchas veces en el siglo XX, en las operaciones como Guadalcanal hasta Vietnam4.

Detrás de este pensamiento aislado está la falta de confianza que la Fuerza Aérea estará presente para apoyar el esquema terrestre de maniobra. Este temor destaca una preocupación importante, pero carece de pruebas empíricas de apoyo. La transferencia al Ejército de un medio aéreo tal como el A-10, que solo realiza una misión, o la incorporación de una solución existente más fiscalmente responsable tal como el avión Beechcraft AT-6 para apoyar los roles doctrinalmente definidos de nuestras instituciones armadas solo incrementa el aislamiento institucional⁵. Esta configuración no derrotará al siguiente enemigo, especialmente en el ambiente operacional actual o el ambiente fiscalmente limitado e impugnado del futuro. Para lograr el requerido nivel de cooperación institucional exigido por el planteamiento multidominio, el fundamento debe ser la confianza mutua. El primer paso para lograr un mayor nivel de confianza es un entendimiento común de las operaciones de multidominio.

El planteamiento multidominio para hacer la guerra

Desde la aprobación del Acta Goldwater-Nichols, las metodologías operacionales conjuntas han demostrado su eficacia en el combate. En su mayor parte, La Ley Goldwater-Nichols ha logrado muchos de sus objetivos. Sin embargo, hay mucho que hacer, especialmente si se consideran los cambios rápidos en el ambiente operacional global. Además, la estructura doctrinal de la fuerza de tarea conjunta que ha sido usada durante los últimos 15 años para promover la capacidad conjunta en realidad ha fomentado hábitos incorrectos que son perjudiciales en el ambiente operacional en desarrollo. En particular, estos hábitos impulsan a los distintos componentes militares a pensar en sus áreas de operaciones respectivas como si actuaran de manera independiente. Estas preocupaciones llevaron al general Martin Dempsey, el entonces jefe de Estado Mayor Conjunto, a preguntar en noviembre de 2011 que qué vendría después de la [estructura] conjunta, iniciando una discusión que continúa hasta el día de hoy⁶. Lo que viene después es la mejor solución de la fuerza conjunta a este problema: un planteamiento multidominio⁷.

La esencia de las operaciones de multidominio es pensar en la resolución de problemas militares de manera no lineal y realizar las operaciones centradas en lograr los objetivos en lugar de mantener líneas distintas entre los componentes militares. El pensamiento tradicional que alinea rígidamente los dominios y componentes (la tierra con el Ejército, el marítimo con la Armada v el aire con la Fuerza Aérea) no será eficaz en el futuro. La complejidad de las operaciones actuales y futuras requiere abandonar este patrón de pensamiento para integrar más continuamente las capacidades únicas de cada componente a fin de crear los efectos necesarios para lograr objetivos tácticos, operacionales y estratégicos. Esto permitirá que las fuerzas militares de EUA

aprovechen el potencial de nuevos dominios emergentes, tales como el espacio y ciberespacio. Estos dominios son integrales en la guerra moderna, aunque no haya comandante de componente de fuerza cibernética a cargo de lo «cibernético» a nivel de fuerza de tarea conjunta, donde realizamos la mayoría de operaciones militares de gran envergadura. La lente de componente es insuficiente en este ambiente porque las operaciones son demasiado complejas.

En las operaciones de multidominio, se busca lograr la unidad de mando o unidad de esfuerzos a través de la unidad de pensamiento conceptual. En las operaciones que ocurren en el dominio terrestre se debe considerar los efectos en y a través de los dominios aéreo, marítimo, cibernético y de espacio y viceversa (véase la figura 1). La forma de no pensar en el componente específico minimiza las vulnerabilidades y proporciona una manera eficaz de encontrar las vulnerabilidades del adversario para la explotación en y desde múltiples dominios. A medida que continúan los esfuerzos para contrarrestar las ventajas de EUA, las Fuerzas Armadas estadounidenses intentan desagregar el mando y control y relegar la toma de decisiones al nivel más bajo posible debido al requerimiento de un ciclo de decisión mucho más rápido8. A raíz de esto, se debe usar un

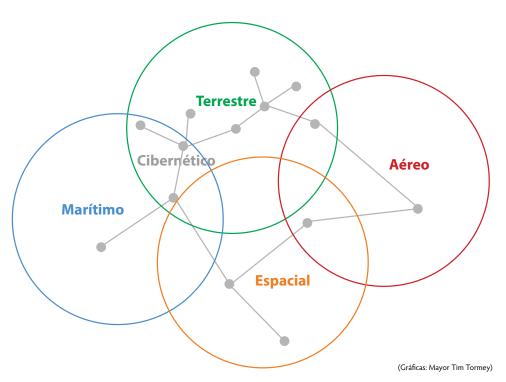


Figura 1. El concepto multidominio

planteamiento multidominio.

Un ejemplo histórico de la Segunda Guerra Mundial demuestra la importancia de las operaciones de multidominio. El 7 de agosto de 1942, las fuerzas estadounidenses desembarcaron en la isla de Guadalcanal en el archipiélago de Solomón en el Océano Pacífico. Después de establecer el control del aeródromo en la isla, que nombraron Aeródromo Henderson, el enfoque de la campaña cambió de impedir u obligar un desembarco en la isla a sostener y reforzar las fuerzas de EUA que ya estaban en Guadalcanal. Las dos bases principales en el área —Rabaul para Japón y Espíritu Santo para EUA—se encontraban a una distancia de 900 kilómetros de la isla. Si bien esto puede parecer un combate luchado en el dominio marítimo, las dos partes usaron una variedad de esfuerzos de multidominio para intentar forzar y mantener abiertas las rutas de acceso a Guadalcanal.

Para los estadounidenses, estas operaciones se centraron en impedir que los convoyes japoneses transportaran tropas y abastecimientos de Rabaul a Guadalcanal. Las operaciones aéreas del Aeródromo Henderson entraron en el dominio marítimo, obligando a los transportes japoneses a moverse de noche dentro de la cobertura aérea estadounidense, que hizo más difícil la navegación y la manipulación de la carga. Las fuerzas aéreas también apoyaron los esfuerzos en el dominio terrestre para aumentar y proteger el perímetro del Aeródromo Henderson de ataques japoneses. Las fuerzas navales estadounidenses entraron en el dominio terrestre, con el apoyo de fuego naval, hostigamiento de fuerzas terrestres japonesas e interdicción de abastecimientos cuando se movían hacia y alrededor de la isla de Guadalcanal. Las fuerzas navales también entraron en el dominio aéreo con el uso de aviones basados en portaaviones para atacar los portaaviones japoneses con la meta de hacer redadas contra el Aeródromo Henderson, así como la interrupción de esfuerzos japoneses de bombardear la isla desde el mar. Las fuerzas terrestres influyeron en la lucha marítima a través de observadores costeros que proporcionaron inteligencia sobre los movimientos navales y aéreos de Japón, así como defendiendo el Aeródromo Henderson contra ataques terrestres y bombardeos de artillería japoneses.

Los japoneses no perdieron las oportunidades de multidominio tampoco. Las fuerzas aéreas japonesas en Rabaul amenazaron los buques estadounidenses en el mar, limitando las áreas en que la Armada de los EUA podía operar con seguridad. Los japoneses también atacaron posiciones terrestres de EUA en la isla. Las fuerzas navales japonesas apoyaron las operaciones terrestres, escoltando buques de transporte a la isla y hundiendo varios buques de guerra de EUA que habían intentado establecer un bloqueo de la isla. Se entremetieron en el dominio aéreo con bombardeos del Aeródromo Henderson desde el mar. Las fuerzas terrestres japonesas trataron varias veces de cerrar el Aeródromo Henderson por asaltos, lo que pudiera haber dado a los japoneses el control del espacio aéreo sobre la isla para permitir el movimiento marítimo de abastecimientos. Al final de cuentas, la capacidad de las fuerzas de EUA y los aliados para coordinar sus actividades de multidominio les permitieron disfrutar los beneficios sinérgicos de operar a través de los dominios. Los japoneses lograron un menor nivel de éxito en su capacidad de unir los elementos terrestres, aéreos y navales en una operación cohesiva y, con el tiempo, perdieron Guadalcanal y otras islas como consecuencia9.

Cómo maximizar los efectos de poderío aéreo en el dominio terrestre

Fuegos Apoyo aéreo cercano Inteligencia, vigilancia y Mando v reconocimiento control Sostenimiento **Terrestre** Aéreo Centro de operaciones Movimiento y aéreas maniobra Centro de apoyo de Interdicción operaciones aérea aéreas Recuperación de personal

(Gráficas: Mayor Tim Tormey)

Figura 2. La intersección de los dominios terrestre y aéreo

En el contexto más amplio de las operaciones de multidominio, analizar los efectos del poderío aéreo en el dominio terrestre demuestra el valor del uso de fuerza contemporáneo que se ha desarrollado más allá de las estructuras conjuntas. La intersección de los dominios aéreo y terrestre abarcan un gran número de conjuntos de misión, incluyendo la movilidad aérea; espacio; cibernético; recuperación de personal; fuegos; inteligencia, vigilancia y observación (ISR); y muchos otros (véase la figura 2). La misión



Un caza de ataque conjunto F-35 realizó el primer lanzamiento en vuelo de un misil AIM-120, 5 de junio de 2013, sobre el polígono marítimo de la Armada de EUA en Point Mugu, cerca de Oxnard, California. (Foto: Oficina del Programa F-35)

de apoyo aéreo cercano se categoriza en la función conjunta de fuegos y es solo un pequeño elemento del panorama más amplio que incluye la protección, mando y control, movimiento y maniobra, inteligencia y sostenimiento¹⁰.

El establecimiento de la superioridad aérea es el primer y más importante efecto que el poderío aéreo proporciona para el dominio terrestre y la fuerza conjunta en general. El teórico contemporáneo del poderío aéreo Phil Meilinger escribe, «quien controla el aire generalmente controla la superficie» 11. En una versión más matizada del mismo concepto, Colin Gray postula, «el control del aire es el habilitador fundamental de todas las contribuciones del poderío aéreo al efecto estratégico»¹². Las fuerzas de EUA están acostumbradas a tener el acceso ilimitado al aire, pero posibles adversarios llegan a ser capaces de crear un ambiente en que la fuerza conjunta no tendrá la libertad de maniobra incontestada¹³. Además, ocurre oposición activa a las capacidades de proyección de fuerzas de EUA y hay competencia incrementada en

este tipo de actividad¹⁴. Un nivel aceptable de control sobre el dominio aéreo es un prerrequisito para permitir el esquema terrestre de maniobra.

Una vez que se logre el acceso al dominio terrestre, los fuegos de precisión son un elemento esencial para lograr los objetivos de maniobra del comandante de la fuerza conjunta. Los medios conjuntos de poderío aéreo tienen la capacidad de atacar directamente el centro de gravedad de un enemigo¹⁵. Sin importar el carácter operacional o estratégico de un centro de gravedad, el poderío aéreo puede afectarlo debido a su flexibilidad inherente. Si el centro de gravedad es la jefatura enemiga, puede ser atacada mediante un ataque estratégico. Si el centro de gravedad es una fuerza de tarea naval, se puede combinar el poderío aéreo con medios navales, tales como buques de superficie y submarinos, para destruirla. Si el centro de gravedad es una formación terrestre enemiga, los medios aéreos y terrestres pueden trabajar para destruirla. Además, la flexibilidad del poderío aéreo hace más fácil atacar blancos blandos para lograr efectos

subsiguientes en otros dominios, tales como ataques contra instalaciones de mando y control del enemigo para estorbar la coordinación enemiga contras las maniobras realizadas por fuerzas terrestres y navales.

La Operación Anaconda, que ocurrió en marzo de 2002 en Afganistán, demuestra la ventaja de usar el pensamiento multidominio (o la desventaja de no usarlo), especialmente en términos de la planificación operacional. El comandante terrestre, el general de división Franklin L. Hagenbeck del Ejército de EUA, no prestó atención suficiente a la planificación aérea a tal punto que el comandante del componente aéreo de la fuerza combinada y el centro de operaciones aéreas combinadas no participaron en absoluto en el proceso de planificación; solo se dieron cuenta de la operación inminente cuando se emitió la orden operacional el 20 de febrero16. Los talibanes proporcionaron mucha más resistencia de lo que fue anticipado y ocurrió una batalla campal con un llamado furioso y urgente para el apoyo aéreo cercano. El gran esfuerzo de apoyo aéreo cercano comenzó lentamente. Mientras se desarrollaba el combate, el apoyo aéreo cercano rápidamente mejoró y, al final se convirtió en el «elemento clave para ganar el enfrentamiento»¹⁷. Si los planificadores de la Operación Anaconda hubieran aprovechado una perspectiva de multidominio, los efectos de otros dominios pudieran haber sido integrados desde el comienzo de la operación. Aun si su planificación resultó en una operación centrada en el terreno, un proceso de pensamiento multidominio pudiera haber garantizado que se usaran los otros componentes.

Además de los fuegos, otras áreas de misión emergentes también deben ser consideradas como componentes de operaciones integrales para lograr efectos en el dominio terrestre. Las aeronaves de control remoto que proporcionan vídeo de movimiento total constante pueden entregar o dirigir fuegos eficaces en el campo de batalla. La inteligencia, vigilancia y reconocimiento y la movilidad también integran estrechamente las operaciones en el dominio aéreo para producir efectos en la superficie; estas áreas se clasifican más precisamente como el apoyo aéreo cercano si se considera la palabra «apoyo».

Por lo tanto, un entendimiento de las operaciones y la sinergia creada por los dominios terrestre y aéreo necesitan aumentar. El poderío aéreo es

inherentemente flexible. Para maximizar los efectos del aire sobre el dominio terrestre, se necesitan aviones que pueden llevar a cabo múltiples misiones, tal como el F-35. A medida que un ambiente operacional llega a ser cada vez más impugnado y degradado, se debe usar medios resistentes en todo el espectro, desde una misión de apoyo aéreo cercano de baja intensidad hasta ataques en cualquier parte del mundo. Basar nuestra estructura de fuerzas exclusivamente en el ambiente de amenaza actual sería erróneo porque Estados Unidos necesita tener capacidades más allá de las que son eficaces en un ambiente donde hay un alto nivel de libertad de acción. La flexibilidad del poderío aéreo es un verdadero multiplicador de fuerza en las operaciones de multidominio—un elemento esencial para la fuerza conjunta de EUA.

Cómo comprender los fuegos conjuntos y el apoyo aéreo cercano

El primer obstáculo para comprender el papel del apoyo aéreo cercano en las operaciones de multidominio es estar de acuerdo en una definición adecuada de apoyo aéreo cercano. Todos los participantes, desde el soldado de infantería hasta el aerotécnico, deben llegar a un acuerdo general para que el apoyo aéreo cercano sea parte del lenguaje común y no un concepto ambiguo. En la doctrina conjunta, se define el apoyo aéreo cercano como «acción aérea por aeronaves tripuladas o no tripuladas de ala fija y ala rotatoria efectuada contra blancos hostiles que están en proximidad cercana a fuerzas amigas y que requieren una integración detenida de cada misión aérea con los fuegos y movimientos de estas fuerzas» 18. Bajo la estructura de integración del dominio aeroterrestre global, Derek O'Malley y Andrew Hill recomiendan cinco características del apoyo aéreo cercano: El apoyo aéreo cercano debe estar cerca para que sea persistente, preciso y rápido y capaz de matar a enemigos y evitar el fratricidio, versátil para ser capaz de operar en varios contextos, escalable para usar la cantidad adecuada de potencia de fuego según la situación e integrado con las fuerzas terrestres para que las fuerzas aéreas puedan rápidamente compartir información útil con los combatientes en el terreno¹⁹.

Con el fin de lograr una comprensión común, se necesita un cambio de paradigma cultural. Específicamente, el pensamiento del componente terrestre y el léxico asociado con respecto al CAS necesitan un ajuste. El punto de vista tradicional del Ejército se ha adaptado de una función de apoyo de maniobra a «la cobertura aérea como una medida preventiva con la expectativa de contacto enemigo», según Mike Benítez²⁰. En «How Afghanistan Distorted Close Air Support and Why it Matters», Benítez describe cómo este punto de vista sobre el apoyo aéreo cercano surgió «tras años de hacer la guerra de guerrillas asimétrica de baja intensidad»²¹. El apoyo aéreo cercano, como considerado a través de esta lente de protección, es estrecho. En cambio, el apoyo aéreo cercano debe ser considerado desde la perspectiva de fuegos y no desde abajo de la categoría de protección de las funciones conjuntas. Los blancos hostiles que están en proximidad cercana a fuerzas amigas han sido y continuarán siendo la excepción al uso más eficaz de los fuegos entregado por la aviación. Aunque las aeronaves en el aire proporcionen una seguridad psicológica en el caso de errores en el campo de batalla, se puede decir lo mismo con respecto a todo tipo de fuegos de precisión orgánicamente disponibles a la fuerza terrestre. Cambiar este paradigma supera una barrera cultural, abriendo la puerta y permitiendo fuegos alternos, eficaces y seguros.

En este paradigma, la primera prioridad para el componente terrestre es orgánica al Ejército. Incluye fuego de artillería guiada de precisión, apoyo aéreo cercano de ala rotatoria y aun fuego de morteros guiados por GPS. Los fuegos no orgánicos pueden ser entregados por una gran variedad de medios de la Fuerza Aérea o la Armada (p. ej., aviones A-10, AC-130W, B-1, B-52, F-15E, F-16 Bloque 40/50, F-18, F-22, y F-35, así como vehículos aéreos no tripulados tipo MQ-1 y MQ-9), gran parte de los mismos tienen todos los atributos deseables de un plataforma de apoyo aéreo cercano. Todos estos tipos de fuegos proporcionan el resultado deseado y lo hacen con la precisión requerida en ambientes cercanos peligrosos.

Un impedimento constante a las operaciones de multidominio y fuegos conjuntos ha sido la coordinación de responsabilidad y autoridad. Las primeras fases de la Operación Iraqi Freedom claramente demuestran varias fallas doctrinales que un adversario capaz podría explotar. El problema fundamental era que la velocidad y complejidad de la situación iba más rápidamente que la capacidad de las fuerzas

de la coalición para llevar a cabo el mando, control e integración de las fuerzas de los dominios aéreo y terrestre. En términos doctrinales, la eliminación de conflictos en la responsabilidad para los fuegos se logra a través de varias medidas de coordinación de apoyo de fuego en áreas específicas de operaciones, normalmente controladas por el comandante del componente terrestre de la fuerza conjunta²². En la Operación Iraqi Freedom, el comandante del componente terrestre de la fuerza conjunta delegó la línea de coordinación de apoyo de fuego al V Cuerpo de Ejército, que frecuentemente establecía la línea de coordinación de apoyo de fuego hasta cien kilómetros al norte del borde avanzado de las tropas²³. En 2003, esta definición del área «profunda» obligó al comandante del componente aéreo de la fuerza combinada y la 3ª División de Infantería (Mecanizada) [3ID(M)] a usar un proceso de coordinación difícil que frecuentemente eliminó los fuegos tanto de superficie como del poderío aéreo²⁴. En la posevaluación de la división, se declara que «el debate parece ser que el CFACC [comandante del componente aéreo de la fuerza combinada] no abordaba adecuadamente los requerimientos en la selección de blanco por el V Cuerpo de Ejército; el 3ID(M) vehementemente no está de acuerdo... el 3ID(M) piensa que el CFACC está mejor preparado para actuar contra blancos para moldear eficazmente el campo de batalla»²⁵.

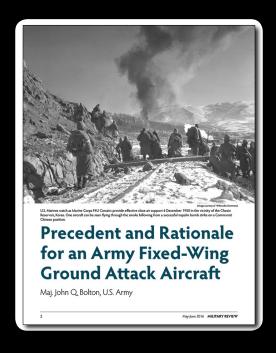
La lección del «avance rápido a Bagdad» en la Operación Iraqi Freedom no es si el componente terrestre o el componente aéreo debía haber tenido la máxima autoridad en la delineación de blancos. En cambio, la fuerza conjunta necesita abordar la causa de estas rupturas operacionales para garantizar que un adversario futuro no saque provecho de las mismas. A pesar de la implementación del elemento de coordinación conjunta del componente aéreo después de las lecciones aprendidas en la Operación Anaconda, la integración aeroterrestre aún puede mejorarse²⁶. El concepto multidominio proporciona una lente útil para lograr un planteamiento cada vez más integrado y muy ágil de hacer la guerra. Las maniobras en el dominio terrestre y en el dominio aéreo deben ser consideradas como elementos de igual importancia que ofrecen funciones de apoyo de manera mutua. Como un punto de partida, el término apoyo aéreo cercano, por su definición, es engañoso porque implica una

relación dominada por la fuerza terrestre²⁷. La Corporación RAND propone el término «ataque aéreo cercano» como una manera más precisa de comunicar la asociación entre las fuerzas aéreas y terrestres²⁸. La confianza es fundamental para garantizar que esta relación sea funcional y se institucionalice el pensamiento multidominio.

Además de un hábito de pensamiento, también se necesita una estructura de mando y control para la coordinación de apoyo de fuego más flexible. Con el uso de los principios de mando tipo misión, se incrementan la agilidad e integración operacional con la delegación de la toma de decisiones hasta el nivel inferior. El Cuerpo de Infantería de Marina ya usa un concepto que delinea un área entre el apoyo aéreo cercano y la línea de coordinación de apoyo de fuego y la línea de coordinación del campo de batalla con el propósito de permitir que la aviación de la fuerza de tarea aeroterrestre «ataque blancos en la superficie sin la autorización de un comandante del GCE [elemento de combate terrestre], en cuya área los blancos pueden estar ubicados»29. La línea de coordinación del campo de batalla proporciona una medida de coordinación intermedia entre el apoyo aéreo cercano y las operaciones profundas que permite mejor explotación de blancos e integración del poderío aéreo y terrestre. Otra solución es mantener la línea de coordinación de apoyo de fuego tan cerca como posible de la línea avanzada de tropas amigas. La flexibilidad en el mando y control requerirá cambios en los componentes aéreo y terrestre para

Military Review

UN PUNTO DE VISTA DISTINTO



I mayor John Q. Bolton ofrece un punto de vista distinto sobre el apoyo aéreo cercano en su artículo, «El precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija». El aviador del Ejército de EUA sostiene que la Fuerza Aérea de EUA considera el apoyo aéreo cercano una misión de alto riesgo con pocos beneficios y que el Ejército necesita asumir esta misión con sus propias aeronaves orgánicas de ala fija. Para acceder el artículo «El precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija» de Bolton en línea en el número del Cuarto Trimestre de 2016 de Military Review, visítenos en: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview 20161231 art004SPA.pdf.

corresponder con el contexto operacional actual. Por último, se requiere la toma de decisiones en el campo de batalla debajo del nivel de componente para operar exitosamente en un ambiente aéreo y terrestre impugnado y degradado, especialmente si la superioridad en el dominio aéreo se encuentra en algún punto en el continuo entre la superioridad aérea limitada al área local y la paridad aérea³⁰. El centro de operaciones aéreas conjuntas, un monolito de control centralizado, debe delegar la toma de decisiones y autoridad a un nuevo elemento inferior estrechamente integrado con las operaciones del dominio terrestre³¹. Una estructura de mando y control centrada en el dominio mejorará enormemente la toma de decisiones de la fuerza conjunta y permitirá el nivel de agilidad operacional requerido para las amenazas futuras.

Además, las recientes operaciones proporcionan oportunidades para definir más precisamente el apoyo aéreo cercano. Si un término más preciso para el apoyo aéreo cercano es el «ataque aéreo cercano», entonces la fuerza conjunta puede comenzar a considerar esta misión como fuegos integrados y centrados en el dominio. El apoyo aéreo cercano tradicional sincroniza los recursos de los elementos terrestre y aéreo contra un objetivo basado en el terreno —de la misma manera que la aviación del Ejército se integra con sus fuerzas terrestres— como si fuera una coordinación mutua que permite mayores niveles de tanto conciencia situacional como eficacia. Sin embargo, otras misiones fuera de la definición tradicional de a distancia muy corta de fuerzas amigas («danger close») han sido realizadas bajo la cobertura de apoyo aéreo cercano, normalmente debido al hecho de que el controlador de ataque conjunto (JTAC) autoriza los fuegos. La tendencia desde Kosovo hasta la Operación Enduring Freedom se distancia del apoyo aéreo tradicional dado a la infantería y fuerzas blindadas, hacia una integración centrada en las fuerzas de operaciones especiales con apoyo aéreo de precisión que es «sumamente distinto de los conceptos tradicionales de apoyo aéreo cercano... un concepto innovador que toca los corazones de la siempre delicada relación entre las fuerzas de operaciones especiales y el Ejército convencional»32. Hoy en día, en la Operación Inherent Resolve, las aeronaves llevan a cabo las misiones de ataque aéreo cercano mientras el JTAC y comandante terrestre están lejos de los fuegos coordinados. Pueden

hacerlo eficazmente debido a la tecnología tales como la radio satelital, vídeo de movimiento total y canal de vídeo desde satélite. La misma precisión requerida en el apoyo aéreo cercano se necesita en el ataque contra estos blancos de alto valor con bajos daños colaterales.

Por lo tanto, nuestra comprensión del término doctrinal de apoyo aéreo cercano necesita ampliarse. Los fuegos de ataque aéreo cercano han avanzado más allá de los conceptos bien comprendidos inicialmente desarrollados en las guerras mundiales, y comprender este cambio es esencial en las operaciones de multidominio. En el apoyo aéreo cercano no importa el medio que se usa. El vehículo más adecuado para entregar municiones debe variar basado en los parámetros de misión específicos y la situación operacional y táctica. Una gran variedad de opciones con respecto al medio específico tiene el nivel de persistencia y precisión requerido para lograr los efectos deseados en el campo de batalla. Por medio del pensamiento multidominio también se demuestra las áreas de fricción en la coordinación de fuegos con el uso de la línea de coordinación de apoyo de fuego para los esquemas de maniobra profunda y de combate terrestre cercano. Para garantizar que esta situación no continúe, tanto el Ejército como la Fuerza Aérea deben incrementar la agilidad de sus respectivos sistemas de mando y control para delegar la toma de decisiones a un nivel inferior. Un análisis de la Fuerza Aérea, específicamente, y la misión de apoyo aéreo cercano proporciona una comprensión más profunda de la integración entre los dominio terrestre y aéreo.

Una mirada más cercana al apoyo aéreo cercano de la Fuerza Aérea

Por cualquier definición, el apoyo aéreo cercano es mucho más que un medio aéreo. La maquinaría es una parte pequeña de la inversión general que la Fuerza Aérea ha hecho en la defensa de la lucha CAS de hoy. Para determinar cuan comprometida está la Fuerza Aérea con el apoyo aéreo cercano, cualquier evaluación debe analizar tres elementos esenciales, sin una consideración especial dada al tipo de medio que se usa. En primer lugar, deben considerarse el énfasis y recursos dedicados al entrenamiento. En segundo lugar, se deben minuciosamente estudiar la doctrina y conceptos. En último lugar, deben analizarse los ejemplos operacionales que demuestran el

compromiso de la Fuerza Aérea al apoyo aéreo cercano, como visto en las operaciones contemporáneas.

Sin lugar a dudas, la inversión más grande en el apoyo aéreo cercano está en el campo de entrenamiento, tanto para pilotos como el controlador de armas en el terreno que pide el ataque. El controlador es la autoridad final para el lanzamiento de armas y tiene el panorama más claro de las posiciones amigas en relación con el enemigo. Tanto el controlador de combate como los aerotécnicos de la sección de control aéreo táctico egresan del Escuadrón de Entrenamiento Táctico Especial (STTS) en el Aeródromo Hurlburt, en el estado de Florida. En 2007, el STTS graduó aproximadamente 40 estudiantes y ahora este número se ha triplicado a un número anual actual de 144 estudiantes³³. Los estudiantes de hoy en día también ganarán su certificación avanzada de JTAC del Curso de Controlador de Ataque Conjunto de las Operaciones Especiales en Yuma, estado de Arizona. En 2009, la Fuerza Aérea compró la instalación del Curso de Controlador de Ataque Conjunto de las Operaciones Especiales del Comando de Operaciones Especiales del Ejército de EUA y hoy en día entrena a todos los operarios JTAC del Ejército. El Ala de Operaciones Especiales en Hurlburt proporciona los fondos para el adiestramiento en Yuma por US\$ 4 millones cada año para cubrir los medios de apoyo aéreo cercano requeridos para certificar a todos los JTAC³⁴.

¿Proporciona la inversión institucional lo que necesita el soldado de infantería común y corriente cuando pide el apoyo aéreo cercano? Se podría decir que ellos «quieren», ya sea por experiencia o por su reputación, el avión A-10 volando bajito a toda velocidad con su ametralladora Gatling de 30mm de siete cañones soltando proyectiles y con su gran arsenal ocasionando estragos y destrucción en el campo de batalla. El efecto psicológico en el enemigo que lo observa no puede ser menospreciado. Sin embargo, si matar al enemigo con precisión mientras se evita el fratricidio es el efecto requerido, el medio que produce el efecto es irrelevante. El F-35, de hecho, es capaz en la misión de apoyo aéreo cercano y tendrá más capacidades con el tiempo. Sin embargo, mientras el F-35 lleva a cabo un ataque más profundo en un centro de gravedad crítico del enemigo, la Fuerza Aérea tiene numerosos medios distintos que producirán los resultados deseados.

El bombardero tipo B-1 Lancer es justo uno de los medios que pueden realizar el apoyo aéreo cercano que lleva la carga útil más grande de armas guiadas o no guiadas en el inventario de la Fuerza Aérea³⁵. El B-1 puede llevar una variedad de bombas de 500 libras y 2000 libras guiadas por GPS o láser y en cantidades deseadas por todos los JTAC. En una demostración del compromiso de la Fuerza Aérea a la misión de apoyo aéreo cercano, una anécdota de los soldados que fueron inmovilizados en el puesto avanzado Keating en Nuristán, Afganistán, claramente demuestra esta realidad. «Bone 21», el indicativo del B-1, fue desviado de una patrulla rutinaria al puesto avanzado Keating, a 2100km de su base de origen en Catar. Con una limitada comprensión de la gravedad de la situación en el terreno en el puesto avanzado Keating, los controladores de la Fuerza Aérea reorientaron al «Bone 21» a velocidad supersónica para proporcionar abundantes fuegos a corta distancia de los soldados que se encontraban bajo la grave amenaza de ser abrumados por 300 guerreros del Talibán³⁶. Esto es uno de múltiples ejemplos del nivel de compromiso de la Fuerza Aérea con los soldados de infantería.

La Fuerza Aérea está completamente comprometida y dedicada a la misión de apoyo aéreo cercano en apoyo del ambiente de guerra conjunta. La Fuerza Aérea ha institucionalizado la estructura del aerotécnico en el campo de batalla y del JTAC, que continuará³⁷. El general Larry Walsh, el previo Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea, destacó en 2016 que durante los últimos siete años, la Fuerza Aérea realizó un promedio de 20,000 vuelos de apoyo aéreo cercano al año, proporcionando una función necesaria al comandante de combate conjunto³⁸. Recientemente, el general Herbert Carlisle, comandante de combate aéreo, declaró «Usamos casi todo medio que tenemos para llevar a cabo el apoyo aéreo cercano»³⁹. Las declaraciones de líderes superiores y decisiones organizacionales tomadas por la Fuerza Aérea indican que el apoyo dado al componente terrestre en general, y la misión de apoyo aéreo cercano en particular, seguirá siendo una duradera misión de alta prioridad para esa institución en el futuro.

¿A dónde vamos desde aquí?

Argumentos beligerantes sobre la eliminación de una aeronave específica claramente demuestran

una falta de confianza entre algunos en el Ejército y la Fuerza Aérea. Sin lugar a dudas, la Fuerza Aérea ha contribuido a la desconfianza cultural. Cuando se retiraron las tropas después de la Operación Desert Storm, el entonces jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea, el general Merrill McPeak, llevó a cabo una campaña de publicidad ruidosa que ofendió a las otras instituciones armadas, hasta el punto que dijo que la Operación Desert Storm fue «la primera vez en la historia que un ejército desplegado había sido derrotado por el poderío aéreo» 40. Este tipo de retórica no lleva a que las instituciones busquen soluciones para cooperar. El entonces secretario del Ejército John McHugh precisamente resumió el asunto cuando declaró, «Lo que el soldado quiere ver y lo que la estructura de mando en el Ejército de EUA quiere que ocurra (es el lanzamiento de) municiones explosivas en las posiciones enemigas... de manera oportuna y eficaz, sin importar el medio»41. Si hubiera una abundancia de dinero y la política no estuviera en juego, el debate sobre el A-10 y el asunto más grande de apoyo aéreo cercano hubiera sido resuelto tranquilamente. Sin embargo, dado que esto no es la realidad, las instituciones militares necesitan cooperar y hablar con una sola voz en la estructura multidominio.

A nivel táctico, hay implicaciones culturales legítimas en cuanto a la eliminación del avión A-10. El punto fuerte de una aeronave con una sola misión es que la comunidad llega a ser excepcionalmente diestra en lo que hace. A diferencia de una filosofía de «especialista de distintos trabajos», el A-10 es extraordinario en la misión de apoyo aéreo cercano. Es entendible que el componente terrestre se sienta desatendido cuando se elimina el símbolo del apoyo aéreo cercano. Además, es imperativo que la Fuerza Aérea capte la pericia, adiestramiento y relaciones defendidos por la comunidad del A-10. Mientras las aeronaves más flexibles, tal como el F-35, entran en servicio y asumen la misión de apoyo aéreo cercano, la Fuerza Aérea debe transferir las destrezas del apoyo aéreo cercano.

Las instituciones militares deben confiar en que el apoyo mutuo continuará y necesitan comunicar esto. El pensamiento multidominio debe dirigir el diálogo, que no es solamente conjunto, sino un paso en el camino hacia la sinergia verdadera en vez de una eliminación de conflictos simple. Con una mejor comprensión común de lo que verdaderamente es el apoyo aéreo cercano, la fuerza conjunta puede avanzar hacía el mando y control más ágil y mejorar enormemente los efectos en y a través de la intersección de los dominios terrestre y aéreo. Los poderíos aéreo y terrestre han sido opciones dominantes en la guerra para la Nación y continuarán siendo así como parte de la fuerza conjunta—la integración multidominio solo los hará más fuertes.

El teniente coronel Clay Bartels, Fuerza Aérea de EUA, es piloto de avión tipo F-22 asignado a la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor como instructor y asesor académico en el Departamento de Liderazgo. Es egresado de la Academia de la Fuerza Aérea de EUA. Cuenta a su haber con una maestría de la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor. Ha sido comandante de escuadrón y ha tenido numerosas asignaciones operacionales en el área de responsabilidad del Comando Central de Estados Unidos.

El mayor Tim Tormey, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, es piloto de avión tipo MV-22 asignado como instructor de intercambio en la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor, en el Departamento de Guerra Conjunta. Es egresado de la Academia Naval de Estados Unidos y cuenta a su haber con una maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. Ha tenido varias asignaciones con unidades expedicionarias del Cuerpo de Infantería de Marina y ha ganado mucha experiencia en la integración de apoyo de asalto.

El Dr. Jon Hendrickson es profesor de estudios de seguridad en la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor. Cuenta a su haber con un doctorado en Historia Militar de la Universidad Estatal de Ohio y ha publicado obras sobre la historia naval de los fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX.

Referencias bibliográficas

- 1. Mayor John Bolton, «El precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija», *Military Review* tomo 71, nro. 3 (cuarto trimestre de 2016): págs. 3-13.
- 2. David E. Johnson, Learning Large Lessons: The Evolving Roles of Ground Power and Air Power in the Post-Cold War Era (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2007), págs. 195–97.
- 3. El Departamento de Defensa de EUA, «Unified Commands», Defense.gov, accedido 6 de octubre de 2016, http://www.defense.gov/Military-Services/Unified-Combatant-Commands. Actualmente, de los seis comandos combatientes geográficos especificados en el Plan de Comando Unificado —uno liderado por un oficial de la Fuerza Aérea, uno por el Cuerpo de Infantería de Marina, dos por la Armada y dos por el Ejército— todos los comandos combatientes geográficos son conjuntos.
- 4. Milan N. Vego, *Joint Operational Warfare: Theory and Practice* (Newport, Rhode Island: Naval War College Press, 2007), p. III-15.
 - 5. Bolton «Precedente y justificación», p. 6.
- 6. Martin Dempsey, noviembre de 2011, citado en Jeffrey M. Reilly, «Multidomain Operations: A Subtle but Significant Transition in Military Thought», *Air and Space Power Journal* 30, nro. 1 (primavera de 2016): p. 61, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/digital/pdf/articles/2016-Spring/V-Reilly.pdf.
 - 7. lbíd., p. 71.
- 8. Fuerza Aérea de EUA, *Air Force Future Operating Concept:* A View of the Air Force in 2035 (septiembre de 2015), págs. 14–15, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.af.mil/Portals/1/images/airpower/AFFOC.pdf.
- 9. Los autores recomiendan Richard B. Frank, *Guadalcanal* (Nueva York: Random House, 1990) para ver más información sobre los detalles de la campaña de Guadalcanal.
- 10. Publicación Conjunta (JP) 1, Doctrine for Armed Forces of the United States (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 25 de marzo de 2013), págs. I-17 y I-18, accedido 6 de enero de 2017, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1. pdf.
- 11. Phillip Meilinger, «Ten Propositions: Emerging Airpower», *Airpower Journal* 10, nro. 1 (primavera de 1996): p. 2, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au/meil.pdf.
- 12. Colin Gray, *Airpower for Strategic Effect* (Montgomery, Alabama: Air University Press, febrero de 2012), p. 283.
- 13. Robert Work, «National Defense University Convocation» (discurso, Universidad Nacional de Defensa, Washington, DC, 5 de agosto de 2014), Department of Defense online, accedido 5 de octubre de 2016, http://www.defense.gov/News/Speeches/Speech-View/Article/605598.
- 14. La Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto de EUA, *Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World* (Washington, DC: The Joint Chiefs of Staff Publication, 2016), págs. 7 y 32.
- 15. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, enero de 2017), p. III-4.
- 16. Richard Kugler, Operation Anaconda in Afghanistan: A Case Study in Adaptation in Battle (Washington, DC: Center for

Technology and National Security Policy, 2007), p. 13. Además, puede encontrarse un punto de vista detallado de los fracasos en la planificación operacional conjunta en Richard B. Andres y Jeffery B. Hukill, «Anaconda: A Flawed Joint Planning Process», *Joint Force Quarterly* 47 (4° Trimestre de 2007): págs. 135-40, accedido 1 de febrero de 2017, http://ndupress.ndu.edu/portals/68/Documents/jfq/jfq-47.pdf.

- 17. Kugler, Operation Anaconda in Afghanistan, p. 17.
- 18. JP 3-0, Joint Operations, p. GL-7.
- 19. Derek O'Malley y Andrew Hill, «The A-10, F-35, and the Future of Close Air Support», War on the Rocks (blog), 27 de mayo de 2015, accedido 5 de octubre de 2016, http://warontherocks.com/2015/05/ the-a-10-the-f-35-and-the-future-of-close-air-support-part-i/.
- 20. Mike Benitez, «How Afghanistan Distorted Close Air Support and Why it Matters», War on the Rocks (blog), 29 de junio de 2016, accedido 5 de octubre de 2016, http://warontherocks.com/2016/06/ how-afghanistan-distorted-close-air-support-and-why-it-matters/.
 - 21. lbíd.
- 22. JP 3-09, *Joint Fire Support*, (Washington, DC: U.S. GPO, diciembre de 2014), págs. II-8—II-18.
 - 23. Johnson, Learning Large Lessons, p. 134.
 - 24. lbíd., p. 133.
- 25. La 3ª División de Infantería del Ejército de EUA, *Third Infantry Division (Mechanized) After Action Report: Operation Iraqi Freedom*, Fuerte Stewart, Georgia, 2003, p. 108, citado en Johnson, Learning Large Lessons, p. 135.
- 26. S. Edward Boxx, «Airpower in the Interagency: Success in the Dominican Republic», *Air & Space Power Journal* 26, nro. 3 (mayo-junio de 2012): p. 47, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/digital/pdf/articles/2012-May-Jun/F-Boxx.pdf.
- 27. Bruce Pirnie y col., *Beyond Close Air Support: Forging a New Air-ground Partnership* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2005), p. xix, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG301.pdf.
 - 28. lbíd.
 - 29. JP 3-09, Joint Fire Support, p. A-4.
 - 30. O'Malley y Hill, «The A-10, F-35, and the Future».
- 31. El centro de operaciones aéreas conjuntas y el mando y control centralizado de medios aéreos han sido un debate constante desde la II GM. Doctrina Esencial de la Fuerza Aérea Tomo 1, Basic Doctrine, (Montgomery, Alabama: The Curtis E. LeMay Center, 27 de febrero de 2015), capítulo 5, «The Tenets of Airpower», accedido 19 de enero de 2017, https://doctrine.af.mil/download.jsp?filename=V1-D80-Tenets-of-Airpower.pdf. En la doctrina de la Fuerza Aérea se declara que, «la ejecución debe ser descentralizada dentro de una estructura de mando y control que aprovecha la capacidad de los tomadores de decisiones en la línea de frente... para tomar decisiones en el lugar durante las operaciones complejas que se desarrollan rápidamente». Clint Hinote amplia aún más la discusión, sosteniendo que dicho nivel de control centralizado y ejecución descentralizada debe variar según el carácter del conflicto, pero los elementos básicos del

- concepto siguen siendo firmes. Hinote, *Centralized Control and Decentralized Execution: A Catchphrase in Crisis* (Maxwell Air Force Base, Alabama: Air Force Research Institute, 2009), accedido 19 de enero de 2017, http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA550460.
- 32. Benjamin S. Lambeth, *Air Power against Terror: America's Conduct of Operation Enduring Freedom* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2005), p. xix, accedido 2 de diciembre de 2016, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monogra-phs/2005/RAND_MG301.pdf.
- 33. El mayor Donnie Seablom, entrevista con los autores, 1 de julio de 2016. Seablom tiene ocho años de experiencia en el campo de apoyo de misión para las tácticas especiales y tiene gran pericia y participación en el programa de entrenamiento para aerotécnicos en el campo de batalla de la Fuerza Aérea. Además, la confirmación fue recibida por medio de una entrevista personal de 14 de julio de 2016 por el mayor canadiense Josh Kleman, quien es un controlador de ataque conjunto cualificado y es instructor de un curso electivo sobre el apoyo aéreo cercano

- en la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor.
 - 34. Seablom, entrevista.
- 35. Clinton Romesha, *Red Platoon: A True Story of American Valor* (Nueva York: Dutton, 2016), p. 285.
 - 36. lbíd.
- 37. Air Force Policy Directive 10-35, «Battlefield Airmen», 4 de febrero de 2005 (certificado actualizado 23 de marzo de 2009), accedido 18 de enero de 2017, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a3_5/publication/afpd10-35/afpd10-35.pdf.
- 38. Larry Welsh, citado en Amy Butler, «USAF Eyes New Era of Close Air Support», Aviation Week & Space Technology online, accedido 7 de octubre 2016, http://aviationweek.com/defense/usaf-eyes-new-era-close-air-support.
 - 39. Herbert Carlisle, citado en Butler.
- 40. Merrill McPeak, citado en Warren A. Trest, Military Unity and National Policy: Some Past Effects and Future Implications (Montgomery, Alabama: Air University Press, 1991), págs. 25-26.
 - 41. John McHugh, citado en Butler, «USAF Eyes New Era».



Los reclutas recitan el juramento de las Fuerzas Armadas de Singapur durante un desfile de graduación del Entrenamiento Militar Básico, 12 de diciembre de 2015, en la Plataforma Flotante de Marina Bay en el centro de Singapur. El horizonte de la ciudad y familias animadas son recordatorios visuales de lo que los reclutas han jurado proteger. (Foto: Fuerzas Armadas de Singapur)

El papel de las Fuerzas Armadas de Singapur en la formación de valores, imagen e identidad nacionales

Coronel Fred Wel-Shi Tan y

Teniente coronel Psalm B. C. Lew, Fuerzas Armadas de Singapur

No hay nada que cree la lealtad y consciencia más rápida o ampliamente que la participación en la defensa y ser integrante de las fuerzas armadas... el aspecto de desarrollo nacional de la defensa será más significativo si la participación se extiende a todos los estratos de la sociedad. Eso solo es posible con algún tipo de servicio nacional.

-Dr. Goh Keng Swee

ingapur, como país joven, es incomparable en muchos sentidos. Su posición geoestratégica en la encrucijada de las rutas comerciales más navegadas del mundo ha creado una sociedad multiétnica y multirracial, que aún atrae muchos talentos extranjeros a través de la inmigración, lo que conlleva al desafío de establecer una identidad nacional única y duradera. La bandera nacional tiene una medialuna para representar el espíritu de este país joven y crecien-

te y es ampliamente reconocido en Singapur que el trabajo de desarrollo nacional jamás concluye.

Además del desafío de desarrollo nacional, el tamaño limitado, la pequeña población y la carencia de recursos naturales hacen necesario un planteamiento singular para su defensa. Logra sus requerimientos de seguridad por medio de la implementación del servicio nacional [servicio militar obligatorio] en las fuerzas armadas. En este sentido, las Fuerzas Armadas de Singapur (FAS) son tanto el guardián de la soberanía e intereses nacionales como una institución que integra personas de todo tipo1. Como tal, surge un papel importante para las FAS, a través del servicio nacional, que es establecer un conjunto común de creencias en los jóvenes singapurenses que definirán colectivamente el pueblo de Singapur. El rol de las FAS ya es ampliamente reconocido y resuena en la cultura popular de ese país, con el servicio nacional siendo el tema de muchos dramas y películas tal como Ah Boys to Men, una serie cinematográfica que comenzará a filmar su cuarta película en 2017².

La conscripción como niveladora social

La práctica de conscripción en las últimas cinco décadas ha creado el «soldado ciudadano de servicio nacional»—una forma inigualable de profesionalismo militar en la cual 300.000 militares que desempe-

> ñan el servicio nacional son parte de la fuerza de combate principal, hombro a hombro, con 50.000 integrantes en el servicio activo³. Las FAS han integrado deliberadamente los miembros del servicio activo con los soldados que prestan el servicio nacional. Por ejemplo, una brigada de infantería está compuesta por una mezcla de unidades activas y del servicio nacional. El cuartel general de la brigada también está dotado de personal tanto de servicio activo como de servicio

nacional4. Las FAS han identifica-

do la necesidad de sostener el compromiso de los singapurenses a la defensa como un objetivo estratégico clave. Con este fin, se han invertido muchos esfuerzos y recursos en las iniciativas relacionadas, tal como los programas de inculcación de valores en el plan de estudios de las escuelas militares para ayudar a los jóvenes singapurenses a afirmar su lealtad

Los valores se inculcan en estos programas deliberadamente y son impulsados por la jefatura. No son el resultado de una larga experiencia histórica común. El mismo diseño consciente es relevante para el desarrollo y respaldo del código de Valores Compartidos de Singapur.

Las Fuerzas Armadas de Singapur y el trayecto continuo de construcción de la Nación

Cinco valores nacionales compartidos que deben ser promulgados a los ciudadanos fueron propuestos por un comité parlamentario y aprobados por el Parlamento de Singapur el 15 de enero de 1991:



La bandera nacional de Singapur refleja los ideales, creencias y valores de la nación. El color rojo significa hermandad universal e igualdad de la humanidad. Blanco simboliza la pureza y virtud penetrante y eterna. La medialuna representa una nación joven en lo ascendente y las cinco estrellas denotan los ideales singapurenses de democracia, paz, progreso, justicia e igualdad. (Imagen: Wikipedia Commons; descripción del Consejo de Patrimonio Nacional de Singapur)

nacional.

- La nación antes de la comunidad y la sociedad antes del individuo
 - La familia como la unidad básica de la sociedad
 - El apoyo y respeto comunitario para el individuo
 - El consenso, no el conflicto
 - ◆ La armonía racial y religiosa⁵

Los valores centrales de las FAS y los valores compartidos de Singapur son revisados rutinariamente para garantizar su relevancia continua. En agosto de 2012, el gobierno de Singapur inició Nuestra Conversación de Singapur, una iniciativa que incluyó más de 47.000 singapurenses en más de 600 sesiones de diálogo. Mientras una de las perspectivas clave era desarrollar un país anclado en valores, todavía permanece la cuestión abierta sobre cuales valores compartidos expresados en 1991 deben ser mantenidos⁶.

La evolución de conceptos valóricos y ética en las Fuerzas Armadas de Singapur

Uno de los primeros manifiestos de las FAS que se publicó fue el Código de Conducta de las FAS de 1967. Su publicación coincidió con el desarrollo de la primera generación de las FAS. El código de seis líneas fija un conjunto de reglas, estándares y obligaciones para todos los integrantes de servicio nacional de las FAS.

- 1. Siempre honramos a nuestra nación. Haremos todo posible para defenderla y nada para deshonrarla.
- 2. En todo momento, debemos tener presente que somos los protectores de nuestros ciudadanos.
- Somos leales a las fuerzas armadas y nos enorgullecemos de nuestra unidad, uniforme, disciplina, trabajo, entrenamiento y de nosotros mismos.
- Debemos ser ejemplares en nuestra conducta.
 Respetamos a otros y a través de nuestra conducta,
 ganamos el respeto de otros. Somos valientes pero
 no imprudentes.
- Estamos dedicados al servicio pero no a nosotros mismos.
- 6. Protegemos nuestras armas como guardamos secretos.

Cuando se implementó el Código de Conducta de las FAS, la siguiente declaración fue emitida por el secretario de defensa Goh Keng Swee para clarificar su intención:

Los integrantes de las FAS tienen un rol singular; no solo son el de guardián siempre vigilante de nuestra nación sino que también se les requiere que sean un ejemplo de buena ciudadanía... Ahora, por lo tanto, yo, Goh Keng Swee, por autoridad del Consejo del Ejército de Singapur por este medio prescribo el Código de Conducta para los integrantes de las FAS. Yo ordeno que todo integrante de las FAS cumpla con el Código de Conducta y estándares manifestados⁸.

El Código de Conducta de las FAS fue impulsado por la necesidad; Singapur era una nación joven en 1967 y no tenía un cuerpo de oficiales profesionales. Había una necesidad urgente de usar el Código de Conducta para garantizar que un sentido de dignidad y determinación prevaleciera en todas las FAS, mientras se reclutaban a jóvenes singapurenses para prestar su servicio nacional. Sin embargo, al mismo tiempo, la declaración también expresó la intención de los padres fundadores del país, es decir, inculcar un conjunto de ideales en los soldados-ciudadanos de servicio nacional que todo ciudadano hombre alistado debe tener.

Los valores centrales de las Fuerzas Armadas de Singapur

A fines de los años 1980, las fuerzas militares comenzaron su transformación de una fuerza de primera generación a una de segunda generación. Surgió la idea de crear un nuevo «instituto de excelencia» que, con el tiempo, sirviera como la sede del cuerpo de oficiales de las FAS9. Con el establecimiento de este instituto, el concepto también incluyó un conjunto de valores centrales de las FAS para crear un conjunto común de rasgos para los oficiales de las FAS. Después de un número de discusiones, se formalizaron los Valores centrales de las FAS —Lealtad al País, Liderazgo, Disciplina, Profesionalismo, Espíritu Combativo, ética y Cuidado a Soldados— y subsecuentemente los promulgaron en 1996¹⁰. En 2013, se agregó Seguridad como el último Valor Central. Se incorporaron estos valores en el modelo de liderazgo Conocimientos-Capacidades-Cualidades (KAQ) de las FAS, en la categoría de «Cualidades», junto con las otras doce cualidades de liderazgo¹¹.

Con el énfasis del liderazgo superior y el sistema de servicio militar obligatorio de Singapur, estos valores fueron inculcados en los oficiales de las FAS que



Soldados singapurenses al lado de una patrulla de policía a bordo de un tren subterráneo. Los integrantes de servicio militar obligatorio contribuyen mucho a la defensa, tal como su participación en las operaciones para mejorar la seguridad de la patria. (Foto: Fuerzas Armadas de Singapur)

asistieron al Instituto Militar de Entrenamiento de las Fuerzas Armadas de Singapur (SAFTI) —la sede del cuerpo de oficiales de las FAS— y luego, a través de los oficiales, los valores, con el transcurrir del tiempo, fueron pasados a los soldados.

En 2016, mientras el Instituto Militar de SAFTI celebraba su 50° aniversario, fue reconocido por el Primer Ministro como una institución clave de las FAS. Continúa jugando un rol importante en la seguridad de Singapur, especialmente en la inculcación de valores tales como el liderar por ejemplo y superar la adversidad con valentía¹².

Definiciones de los Valores Centrales de las FAS

Lealtad al país encuentra su máxima expresión en el Juramento de Lealtad hecho por todo soldado, marinero y aerotécnico cuando entran al servicio con las FAS¹³. Al hacer el juramento, llegan a ser integrantes de las FAS.

Los integrantes militares demuestran este Valor Central por su servicio y compromiso a defender su país y, si es necesario, dar sus vidas por el país. Este Valor Central requiere su respeto y adherencia a la ley militar y la ley civil. Implica su voluntad de llevar armas en defensa de su país hasta que salgan del servicio militar por autoridad legal mientras ponen los intereses nacionales antes que sus intereses personales. En esencia, estas son obligaciones fundamentales de todos los integrantes de las FAS.

El *Liderazgo* en las FAS no se trata del líder como persona, ni del rango o nivel de autoridad que tiene. El liderazgo es el proceso de influenciar a las personas para lograr la misión, inspirar su compromiso y mejorar su organización. Los integrantes demuestran este Valor Central influenciando a las personas no solo a través de su competencia y destrezas, sino también mediante su carácter personal de vivir sus valores todos los días. Este valor implica liderar por ejemplo personal, presencia y participación—representando los Valores Centrales todos los días. Requiere liderar con integridad, tener responsabilidad y demostrar el servicio desinteresado al pueblo singapurense, las FAS y el país. En último lugar, incluye la formación de otras personas para lograr su máximo potencial mientras se les inspira a dar lo mejor para servir al país.

La Disciplina garantiza la presteza para responder a las amenazas emergentes. Requiere un entendimiento del sistema militar y el papel que desempeñan las fuerzas armadas en la defensa de la nación. Esta comprensión permite la obediencia responsable a las órdenes y la ejecución oportuna y precisa de tareas asignadas. Se imbuye la disciplina a través de entrenamiento difícil y mando tipo misión.

Los integrantes demuestran este Valor Central a través del desempeño de sus deberes, haciendo lo mejor según sus capacidades, aun cuando las cosas se tornan difíciles y rigurosas. Esto significa tener la fuerza de carácter, autocontrol, vigor mental, dureza física y perseverancia para cumplir las misiones asignadas. En último lugar, este valor significa respetar los procedimientos y sistemas establecidos mientras nos mantenemos flexibles, nos adaptamos adecuadamente al cambio y tenemos presente constantemente la intención del mando superior.

Se exhibe el Profesionalismo a través de la destreza en el trabajo y fiabilidad constante en toda acción. Los integrantes demuestran este Valor Central cuando: se esfuerzan por aprender, mejorar y sobresalir; rechazan la complacencia; establecen altos estándares para todo lo que hacen; entrenan rigurosamente y siempre hacen lo mejor posible.

El Espíritu Combativo es la tenacidad y determinación en todo empeño. Los integrantes demuestran este Valor Central a través de la agresividad y perseverancia en el entrenamiento y cuando tienen la valentía para participar decisivamente en el combate y ganar. Tener un espíritu combativo significa superar todos los obstáculos con determinación para cumplir la misión y tener la fortaleza mental para resistir el miedo e incertidumbre mientras se sigue siendo vigilante en tareas rutinarias o mundanas.

La Ética es ejercer una conducta basada en principios y tener la fortaleza moral para siempre hacer lo correcto en lugar de optar por la solución más fácil o sucumbir a la tentación. Los integrantes demuestran este Valor Central cuando optan por hacer lo correcto

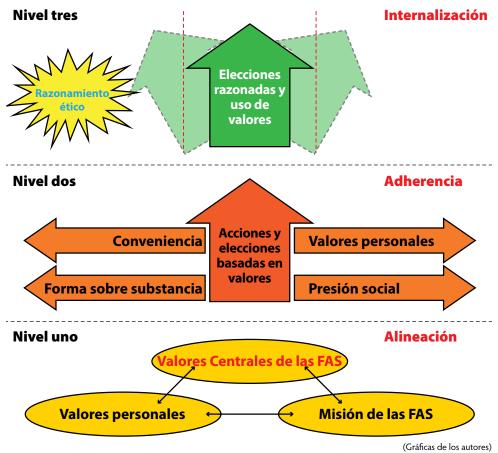


Figura 1. El marco de inculcación de Valores Centrales de las FAS

con convicción, demuestran firmeza a pesar del costo personal; se comportan de manera justa y confiable; y son honestos y precisos en sus comunicaciones. Los integrantes deben tener integridad en sus relaciones con otras personas y no deben abusar sus posiciones o poder contra cualquier persona. Deben considerar las consecuencias antes de tomar acción y aceptar la responsabilidad de sus acciones.

El *Cuidado a Soldados* es la preocupación genuina por el bienestar de sus camaradas, sus familias y las personas que los integrantes han prometido proteLa Seguridad es una parte integral del adiestramiento, operaciones y éxito de misión. Los integrantes demuestran este Valor Central llevando a cabo la gestión de riesgos aconsejada y cuando nos adherimos vigilantemente a los estándares de seguridad en la ejecución de todas las tareas. La seguridad es una responsabilidad de toda persona, equipo y comando. Se espera que todos fomenten la seguridad y la promuevan en su propia área de trabajo. Como integrantes de equipo, los soldados tienen que velar por los otros compañeros y deben protegerse entre ellos.



Figura 2. El marco de desarrollo de liderazgo de las FAS

ger. El cuidado va más allá de garantizar la seguridad y proporcionar el bienestar para apoyar la buena salud mental y física de los camaradas. Se demuestra garantizando que los subalternos estén adecuadamente equipados, con sustento y descanso adecuado y completamente entrenados para luchar y sobrevivir en el combate. En último lugar, se demuestra el cuidado proporcionando un toque personal y teniendo respeto por el otro.

Tres niveles de inculcación de valores

Para implementar la inculcación de valores de manera holística en las FAS, el Centro de Desarrollo de Liderazgo de las FAS definió un proceso de inculcación de valores de tres niveles: alineación, adherencia e internalización, (véase la figura 1).

Nivel 1 (Alineación). Realizado en talleres de capacitación en todos los cursos clave a lo largo de la ascensión en grado de las FAS, el primer nivel comienza con la clarificación de los valores personales de cada persona a través de autorreflexión y priorización de valores. Este proceso es seguido por el mapeo, o alineación, de valores personales con los Valores Centrales de las FAS.

Nivel 2 (Adherencia). En este nivel, el enfoque es en ayudar a los líderes a «hacer lo correcto» mientras gestionan sus preocupaciones

sobre los castigos y conformidad. Los recursos del Centro de Desarrollo de Liderazgo incluyen estudios de caso, software de los Valores Centrales de las FAS accedido a través de plataformas de aprendizaje en línea y juegos de interpretación de papeles para apoyar la formación de líderes de las FAS. El Centro de Desarrollo de Liderazgo propugna el desarrollo de carácter a través de la participación en deportes en todos los cursos del Instituto Militar SAFTI.

Nivel 3 (Internalización). En este nivel, los líderes de las FAS comienzan a internalizar y usar los Valores Centrales de la institución en contexto considerando las tensiones entre la variedad de Valores Centrales para llegar al mejor curso de acción. Se han incluido módulos tales como la «Ética en el mando», «Discusiones basadas en escenarios de las operaciones de mantenimiento de paz» y «Narración de cuentos de experiencias personales» en el plan de estudios de los cursos de oficiales técnicos de mayor jerarquía, cursos de oficiales de nivel avanzado y el Curso de Comando y Estado Mayor. A través de estos módulos de ética, los líderes de las FAS comienzan a reflexionar sobre lo que significan para ellos los Valores Centrales de las FAS en términos personales y cómo pueden defender estos valores en la vida cotidiana. Al hacerlo, también prepara a esto líderes para sostener una cultura de liderazgo basada en valores en las unidades y escuelas militares que, con el tiempo, encabezarán y a la larga tendrá un impacto positivo en la inculcación de los Valores Centrales en los jóvenes reclutas singapurenses.

Los valores como el fundamento de liderazgo

Mientras la profesión militar en Singapur se transforma en una FAS de tercera generación, el Centro de Desarrollo de Liderazgo ha establecido un marco para ayudar a los integrantes a comprender la ética y valores que Singapur se esfuerza por inculcar en su población. Desde 2003, el Marco de Desarrollo de Liderazgo de las FAS (véase la figura 2) ha guiado las discusiones de los comandantes sobre el liderazgo en las FAS¹⁴.

De los cuatro componentes de liderazgo presentados en el triángulo del marco, se ponen los Valores Centrales al pie porque es el fundamento del liderazgo eficaz en las FAS. El círculo del marco describe el contexto (p. ej., la misión y propósito de las FAS, el ambiente operacional y los resultados deseados) que moldean cómo lideran y operan los comandantes de las FAS.

Si bien no se ha llevado a cabo un estudio para examinar cuántos de los 20.000 reclutas cada año han adoptado los Valores Centrales de las FAS como sus propios, no sería una exageración sostener que estos valores penetran el carácter nacional de Singapur porque 50% de la población nacional cumple con su obligación de servicio nacional.

Forjando los valores nacionales de Singapur a través del servicio nacional

Los Valores Centrales, a medida que se desarrollan a lo largo de los años, moldean reconociblemente los valores nacionales a través de los integrantes que cumplen el servicio nacional, que son tanto ciudadanos como soldados. Con el sistema de servicio nacional, se entretejen los valores de las FAS en el tejido social del país. Esto fue posibilitado solo a través de los muchos años de esfuerzos para inculcar el apoyo fuerte para el servicio nacional. Para todos los singapurenses hoy en día, el servicio nacional representa un rito de transición de la infancia a la adultez y es una tarea muy importante para todos los ciudadanos.

Después del servicio nacional de dos años a tiempo completo, los hombres singapurenses también sirven en el servicio nacional hasta que tienen 50 años de edad y anualmente tienen que asistir a campamentos para cumplir con los requisitos de aptitud física y de entrenamiento.

El servicio nacional también es un camino para que los residentes permanentes (extranjeros) lleguen a ser aceptados como singapurenses15. Ya no es una sorpresa ver un hombre joven de descenso europeo o inmigrantes de primera generación de países asiáticos en el adiestramiento al lado de singapurenses en el servicio nacional. Sin importar los antecedentes en términos de raza, idioma, religión o estatus social, el servicio nacional en Singapur es un crisol para que todos sean entrenados como soldados, marineros o aerotécnicos con la meta común de defender el país. La experiencia compartida de los ciudadanos singapurenses y residentes permanentes en el servicio nacional mejora bastante la cohesión social de la sociedad singapurense. Además, las personas que están más allá de la edad de alistamiento pueden ingresar en el Cuerpo de Voluntarios de las FAS. En calidad de tropa de seguridad auxiliar, Philip Von Meyenburg dijo, ellos pueden «unirse a la hermandad... de las FAS»¹⁶.

Muy pocos países en el mundo comparten el mismo sentido de integración militar-social. Las FAS ejemplifican los sistemas de valores y creencias poseídos por sus ciudadanos, puesto que la profesión está compuesta por el pueblo. Una manifestación física de la integración del servicio militar en el tejido social singapurense se pone de manifiesto con el dicho popular de que en cada vecindario y bloque de apartamentos en Singapur, algunos uniformes militares siempre serán vistos colgando afuera para que se sequen, especialmente los fines de semana, cuando los soldados regresan a casa¹⁷.

Por lo tanto, en el desarrollo y formación de cada nueva generación de soldados, marineros y aviadores imbuidos con los Valores Centrales de las FAS, la institución fortalece su carácter y los preparan para la vida como ciudadanos con una identidad singapuren-

se común. Este proceso, en sí, es parte de una iniciativa de desarrollo nacional para fortalecer y consolidar los valores nacionales de Singapur en su población.

Forjando la imagen nacional de Singapur

Los valores compartidos por los soldados y ciudadanos moldean la imagen nacional de Singapur. En este punto, el rol de las FAS en la proyección de la imagen nacional es inherente en su misión, que es «mejorar la paz y seguridad de Singapur a través de la disuasión y diplomacia, y si estas [medidas] no sirven, garantizar una rápida victoria decisiva sobre el agresor» 18. La

disuasión en este caso depende de la imagen nacional de Singapur desde la perspectiva de la opinión pública global. Una imagen nacional positiva de Singapur como un país económica, social, psicológica y militarmente fuerte con un alto estado de preparación civil a lo largo de los cinco pilares de defensa total crea la disuasión y apoya la diplomacia¹⁹.

Establecer la marca de la imagen nacional de Singapur ya no es solo la misión del Consejo de Turismo de Singapur; establecer la marca de Singapur, discutiblemente, es una parte integral de la misión de las FAS. Tal y como es, las FAS tienen 350.000 integrantes activos y de servicio nacional obligatorio. Con estos números, Singapur tiene una ventaja singular sobre muchos países porque, a través del servicio nacional, aproximadamente 10 por ciento de la población nacional del país son embajadores que establecen la marca de la imagen nacional, sin importar si están uniformados o no. En este punto, no hay programas o presentaciones complejos para enseñar a los integrantes de servicio



Un letrero promocional de servicio nacional de Singapur de un año previo. Las Fuerzas Armadas de Singapur celebran el cincuentenario del servicio nacional en 2017.

nacional obligatorio cómo ser embajadores de su país; simplemente se logra esto a través de la inculcación de los Valores Centrales de las FAS que luego son demostrados en acción por el personal de servicio activo y de servicio nacional durante las operaciones que se extienden desde misiones locales tal como la protección de instalaciones clave hasta misiones en ultramar tal como el apoyo de Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad en Afganistán.

Además, es nuestro punto de vista que para disuadir a un posible agresor, la imagen nacional más poderosa para una nación pequeña es una de unas fuerzas armadas tecnológicamente

avanzadas, junto con soldados dedicado y confiados y unidades cohesivas, anclados por un conjunto de valores compartidos por el pueblo que defienden.

Forjando la identidad nacional de Singapur

Si bien los valores individuales pueden se inculcados a través de la vida cotidiana, y una imagen se crea viviendo estos valores, se forja la identidad nacional por medio de la experiencia común. Por consiguiente, las FAS han desempeñado un papel importante en todos los eventos nacionales clave de Singapur en los últimos 50 años. Mientras las FAS activamente participan en eventos festivos tal como el cincuentenario del nacimiento de Singapur en 2015, de mayor importancia, se presentaron durante las crisis nacionales. Por ejemplo, las FAS llevaron a cabo la distribución de emergencia de máscaras protectoras durante la bruma transregional en 2014 y cuando Singapur fue afectado por el síndrome respiratorio agudo severo, o SARS, en 2003. Y, frente a las amenazas terroristas, las FAS han estado realizando operaciones para proteger instalaciones clave tal como la refinería en la isla Jurong, que suministra un gran porcentaje de los productos de petróleo refinado del mundo²⁰.

En todas estas ocasiones, las FAS han proporcionado una oportunidad a generaciones de conscriptos para estar hombro a hombro con sus conciudadanos singapurenses durante las crisis, fortaleciendo así su identificación con Singapur y también ayudando a una población heterogénea a actuar y sentirse como una.

Conclusión

En los últimos cincuenta años, las FAS han proporcionado un fuerte fundamento para apoyar los avances de Singapur en el proceso de desarrollo nacional. Como les dijo el ex primer ministro de Singapur, el fallecido Lee Kuan Yew, a los oficiales de las FAS en su último compromiso oficial con ellos, «Sin unas FAS fuertes, no hay futuro económico, no hay seguridad»²¹. Por medio del sistema de servicio nacional de las FAS, se les recuerda a generaciones de ciudadanos singapurenses que «lo que no pueden defender no les pertenece»²². En el prefacio del libro que celebra el cincuentenario de las FAS, Our SAF: Giving Strength to Our Nation, el primer ministro Lee Hsien Loong dijo: «De hecho, las SAF forman la base fundamental de la historia de Singapur. Nos han dado la paz y seguridad para construir un hogar, la fortaleza para forjar una sociedad cohesiva y la libertad para concentrarnos en los sueños y trazar un mapa hacia nuestro destino»²³.

El coronel Fred Wel-Shi Tan es el jefe del Centro de Desarrollo de Liderazgo de las Fuerzas Armadas de Singapur. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, West Point, Nueva York y una maestría en Gestión de Desarrollo y Recursos Humanos de la Universidad de Nueva York. Previamente fue comandante de una brigada de infantería y fue destinado a Timor Oriental como parte de la Misión de Apoyo en Timor Oriental y en Aceh, Indonesia, como parte de la Misión de Monitoreo en Aceh.

El teniente coronel Psalm B. C. Lew es el jefe de planificación del Centro de Información de las Fuerzas Armadas de Singapur. Cuenta a su haber con una maestría en Comunicaciones Internacionales de la Universidad de Leeds y Honores de Primera Clase (BSc) en Psicología de la Universidad de Birmingham en el Reino Unido. Previamente fue comandante de un batallón de infantería de servicio nacional y también fue jefe de la escuela de desarrollo de liderazgo en el Centro de Desarrollo de Liderazgo de las Fuerzas Armadas de Singapur, institución responsable de la introducción de nuevos planes de estudios sobre liderazgo y valores.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. El ministro de defensa, el Dr. Goh Keng Swee, discurso ante el proyecto de ley (enmienda) del Parlamento de Servicio Nacional, 13 de marzo de 1967, *Parliament Debates 25: 23 February 1966–24 May 1967*, col. 1160.

1. «Speech by the Minister of Defence, Dr Goh Keng Swee, in Moving the Second Reading of the National Service (Amendment) Bill in the Singapore Parliament on Monday, 13th March, 1967», Declaración de prensa del Gobierno de Singapur, accedido 20 de diciembre de 2016, www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/PressR19670313b.pdf.

2. Jack Neo, *Ah Boys to Men* (Singapur: J Team Productions, 2012), DVD.

3. Todos los hombres singapurenses que llegan a la edad de 18 años se reclutan para prestar servicio nacional (NS) al país. El servicio nacional incluye dos años de servicio a tiempo completo y diez años, como mínimo, de obligación al servicio nacional, en donde prestan servicio hasta un máximo de 40 días por año. Después de cumplir 10 años de obligación al servicio nacional, ingresarán al componente de Reserva del Ministerio de Defensa. En principio, todo hombre es un integrante del servicio nacional. Los soldados profesionales que sirven a tiempo completo son

- conocidos como NSF, a diferencia de los integrantes del servicio nacional obligatorio, o NS, que sirven anualmente.
- 4. Tim Huxley, Defending the Lion City: The Armed Forces of Singapore (Singapur: Talisman Publishing, 2004), págs.123–25.
- 5. White Paper on Shared Values (Singapur: Singapore National Printers, 1991), Signatura topográfica: RSING 306.095957 SIN.
- 6. Ministerio de Comunicaciones e Información de Singapur, «Perspectives Arising from Our Singapore Conversation», sitio web de Our Singapore Conversation, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.reach.gov.sg/oursgconversation.
- 7. Las Fuerzas Armadas de Singapur (FAS) inicialmente imprimieron el Código de Conducta de las FAS como libritos pequeños con una encuadernación de cobertura dura, que los soldados debían llevar un su bolsillo de pecho izquierdo.
- 8. Se inauguró el Código de Conducta de las FAS en un desfile formal en el antiguo Ministerio de Interior y Defensa de Singapur, 14 de julio de 1967. El fallecido Dr. Goh Keng Swee, el entonces Ministro de Defensa, firmó una declaración que está en exhibición en el Museo de Singapur.
- 9. El instituto original, el Instituto de Entrenamiento de las Fuerzas Armadas de Singapur (SAFTI), fue fundado en 1966. El Instituto Militar de Entrenamiento de las Fuerzas Armadas de Singapur (SAFTI MI) fue oficialmente inaugurado en 1995; el nuevo instituto mantiene su linaje del instituto original.
- 10. The SAF Core Values: Our Common Identity (Singapur: SAFTI MI, 1996).
- 11. Kim-Yin Chan y col., Spirit and Systems: Leadership Development for a Third Generation SAF, Pointer Monograph Nro. 4 (Singapur: SAFTI MI, 2005), p. 73, accedido 28 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/content/imindef/publications/pointer/monographs/mono4/_jcr_content/imindefPars/0005/file.res/System%26Spirit.pdf.
- 12. El Ministerio de Defensa de Singapur, «SAFTI MI a Key Institution that Produces the SAF Leaders of Today and Tomorrow: Prime Minister Lee Hsien Loong», comunicado de prensa, 26 de junio de 2016, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/press room/official releases/nr/2016/jun/26jun16 nr.html#.WE7qOU00Njo.
- 13. Véase «The SAF Core Values», sitio web del SAF Centre for Leadership Development, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef_websites/atozlistings/

- saftimi/units/cld/keyideas/corevalues.html para más información sobre los Valores Centrales; para más información sobre el Juramento de Lealtad, véase «Our Beginnings», Our Army Customs and Traditions: Understanding Why We Do What We Do (Singapur: Ministerio de Defensa, abril de 2006), págs. 13–14, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/dam/publications/eBooks/More_eBooks/ourArmyCustomsTraditions.pdf.
 - 14. Kim-Yin Chan y col., Spirit and Systems, págs. 17–22.
- 15. A los residentes permanentes hombres en Singapur se les ofrece generalmente la ciudadanía si sirven en el servicio nacional.
- 16. Chan Lou Er, «First Cohort of SAFVC Volunteers Mark End of Basic Training», *Channel NewsAsia*, 27 de junio de 2015, accedido 20 de diciembre de 2016, http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/first-cohort-of-safvc/1944666.html.
- 17. Carl Skadian y Psalm B. C. Lew, 40 Years and 40 Stories of National Service (Singapur: Landmark Books, 2007), p. 242.
- 18. «Mission», sitio web del Singapore Ministry of Defence, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/about_us/mission.html.
- 19. «Total Defence», sitio web del Singapore Ministry of Defence, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/about_us/mission.html.
- 20. Jared Yeo, «10 Years of Vigilance: Steadfast We Stand», *Army News* 193 (octubre de 2011), accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/content/dam/imindef_media_library/graphics/army/army_news/download_our_issues/pdf/193.pdf.
- 21. «Mr Lee Kuan Yew Speaks with SAF Officers and Defence Officials at Dinner Dialogue», comunicado oficial del Singapore Ministry of Defence, 18 de mayo de 2012, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/press room/official releases/nr/2012/may/18may/12 nr.html.
- 22. Teniente general Lim Chuan Poh, «Interviews with the Chiefs of Defence Force», sitio web de SAF50, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef-websites/topics/saf50/stories/collection_of_stories/chapter9/chapter9_pg8.html.
- 23. Lee Hsien Loong, «Message», *Giving Strength to Our Nation: The SAF and Its People*, sitio web de SAF50, p. 13, accedido 20 de diciembre de 2016, https://www.mindef.gov.sg/saf50/saf50_book/1_Preliminaries.pdf.



Manifestantes antigubernamentales chocan con la policía en Caracas, Venezuela, 12 de marzo de 2014. Defensores y oponentes del presidente venezolano Nicolás Maduro se volcaron a las calles de Caracas un mes después de que manifestaciones rivales similares llevaran al derramamiento de sangre y una ola de inquietud en todo el país. Simpatizantes vestidos de rojo del gobierno socialista de Maduro celebraron una «marcha por la paz» mientras que sus oponentes, vestidos de blanco, se reunieron para denunciar la supuesta brutalidad de las fuerzas de seguridad durante las dificultades políticas más graves de Venezuela en la última década. (Foto: Carlos García Rawlins, Reuters)

La crisis venezolana Lo que Estados Unidos y la región pueden hacer

Gustavo R. Coronel

enezuela es un Estado fallido. Una crisis humanitaria ya existe en el país y está en peligro inminente de convertirse en una gran tragedia regional. Por varios años, la situación política, económica y social de Venezuela ha estado deteriorándose ante los ojos esencialmente pasivos de Estados Unidos y la mayoría de los Estados latinoamericanos. Tal pasividad ha servido para intensificar una crisis que ya no puede ignorarse. Una demora más larga en la acción regional para restaurar la democracia y la estabilidad política y social en Venezuela representaría un acto de irresponsabilidad colectiva. En el presente artículo, se describe cómo Venezuela se ha convertido en un Estado fallido y se analiza el posible rol que Estados Unidos y el resto de los países en la región pueden jugar en la restauración de la democracia y la estabilidad en el país.

1999-2007: De democracia imperfecta a dictadura

En diciembre de 1998, Hugo Chávez fue elegido a la presidencia en Venezuela. Siete años antes, en 1992, intentó, sin éxito, llegar al poder a través de un golpe de Estado sangriento que había sido planificado por años. Una vez en el poder a través de métodos electorales, Chávez aprovechó la ola de descontento con los previos gobiernos para desmantelar las existentes instituciones democráticas y reemplazarlas con nuevas instituciones leales a él. Durante el período inicial de su presidencia, recibió el apoyo incondicional de la mayoría del país, lo cual utilizó hábilmente para convertir a Venezuela en una dictadura. Cómo tuvo éxito puede ser resumido de la siguiente manera:

14 de diciembre de 1994. Después de haber sido puesto en libertad de la prisión, donde fue encarcelado como resultado de su golpe de estado fracasado, Chávez visitó a Fidel Castro en La Habana. La visita representó el comienzo del mentorazgo político de Chávez por Castro. Su hermano mayor, Adán, ya se había convertido al marxismo.

6 noviembre de 1998. Se celebraron elecciones legislativas y estatales en Venezuela. Los candidatos respaldados por Chávez ganaron ocho gobernaciones y 87 escaños en el Congreso, pero los candidatos no chavistas lograron una clara mayoría, 15 gobernaciones y 168 escaños en el Congreso.

6 de diciembre de 1998. Chávez fue elegido presidente.

2 de febrero de 1999. Durante la ceremonia de inauguración presidencial, Chávez violó el juramento tradicional del cargo. Cuando se le preguntó, «¿ Jura ante Dios y ante la Patria que cumplirá los deberes de Presidente Constitucional, obedecer y promover la obediencia a nuestra Constitución?», Chávez respondió, «Juro delante de Dios, juro delante de

la Patria, juro delante de mi pueblo que sobre esta moribunda Constitución impulsaré las transformaciones democráticas necesarias para que la República nueva tenga una Carta Magna adecuada a los nuevos tiempos, Lo juro»¹.

Inmediatamente después de su inauguración, emitió un decreto presidencial para convocar una Asamblea Constituyente que no solo redactaría una nueva constitución sino que también «transformará el Estado y creará un nuevo orden judicial basado en un modelo distinto de gobierno del modelo existente»².

10 de marzo de 1999. Para elegir los representantes a la Asamblea Constituyente, las reglas para la representación proporcional de minorías fueron reemplazadas por Chávez a favor de una elección donde el ganador se lo lleva todo. Este cambio arbitrario en las reglas hizo posible que Chávez obtuviera el 96% de los escaños en la asamblea con el apoyo de sólo el 20% de los votantes registrados.

Abril de 1999. En una carta al Tribunal Supremo de Justicia, Chávez alegó que, «Sólo el Presidente tiene la exclusividad en la conducción de los asuntos del Estado », y amenazó a los magistrados con represalia popular si no decidían a su favor y de acuerdo con sus deseos³.

Agosto a septiembre de 1999. La Asamblea Constituyente, bajo el control de Chávez, estableció sus propios estatutos, que incluyeron poderes supraconstitucionales. El 8 de septiembre, la asamblea designó una «Comisión de emergencia de poder judicial» que sumariamente despidió a todos los jueces nacionales y nombró reemplazos provisionales, mucho de los mismos siguen siendo provisionales 17 años después.

22 de diciembre de 1999. La Asamblea Constituyente decretó la eliminación de todos los poderes públicos existentes: el Congreso Nacional, Tribunal Supremo de Justicia, Consejo Nacional Electoral, Procurador General y Contralor General. Un informe de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la Organización de Estados Americanos concluyó que esta medida «debilitó la validez de la constitución e impidió la designación constitucional adecuada de las autoridades correctas de los poderes venezolanos»⁴.

30 de diciembre de 1999. Se aprobó una nueva constitución venezolana por la Asamblea Constituyente, redactada por seguidores de Chávez que le dio poderes excesivos.



Representantes de los Estados miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA) votan para suspender la membresía de Honduras durante una asamblea general especial en la sede de la organización en Washington, D.C., 5 de julio de 2009, después del golpe de Estado que expulsó al presidente hondureño José Manuel Zelaya del poder. La OEA votó para readmitir a Honduras el 1 de junio de 2011, después que se permitió que Zelaya regresara del exilio. Podrían implementarse medidas similares contra Venezuela (aunque muchos Estados caribeños en la OEA aún respaldan a Venezuela a cambio de subsidios de petróleo. (Foto: La Presidencia de la Nación de Argentina)

25 de febrero de 2001. La Sociedad Interamericana de Prensa y el Comité para la Protección de los Periodistas denunció a Chávez por la falta de libertad de expresión en Venezuela, sosteniendo que él estaba violando la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Carta Democrática Interamericana⁵.

8 noviembre de 2001. EL Alto Mando Militar hizo público su apoyo a la revolución de Chávez, en violación de la constitución que no permitía declaraciones políticas por las fuerzas armadas.

12 de diciembre de 2002. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos urgentemente le pidió a la Organización de Estados Americanos que actuara contra el deterioro del Estado de derecho en Venezuela⁶.

15 de diciembre de 2002. En su programa de televisión Aló Presidente, Chávez les ordenó a los militares, gobernadores y empleados públicos que ignoraran las decisiones judiciales que contravendrían sus decretos presidenciales.

Febrero a marzo de 2003. Chávez despidió a 18.000 gerentes y técnicos de la empresa estatal de petróleo que entraron en huelga para protestar la politización de la administración de la empresa.

14 de mayo de 2004. La Asamblea Nacional de Venezuela, por una mayoría simple, que estaba en violación de la ley, modificó la estructura del Tribunal Supremo de Justicia, incrementando el número de jueces de 23 a 32 para garantizar una mayoría chavista. La organización Human Rights Watch

(observación de derechos humanos) alegó que este trámite eliminó la autonomía del poder judicial⁷.

Junio de 2005. La Asamblea Nacional de Venezuela cambió las reglas del Banco Central de Venezuela, lo que le permitió a Chávez usar hasta US\$ 5.000 millones de las reservas internacionales del país para gastos corrientes del gobierno.

Enero de 2007. Ya para este ese entonces Chávez había nacionalizado las telecomunicaciones y las empresas de energía, había tomado control de actividades de empresas de petróleo extranjeras, acabado con la autonomía del Banco Central de Venezuela y había disuelto todos los partidos políticos gubernamentales para formar un solo partido político.

2007-2012: El poder absoluto lleva a una corrupción sin precedentes

A fines de 2007, el poder político total estaba firmemente en las manos de Chávez. En este período de control cada vez más autoritario, la administración de las finanzas venezolanas iba de insatisfactoria a caótica. Los ingresos petroleros habían estado aumentando a ritmo constante. En 1998, el precio promedio de petróleo había sido US\$ 10,57 por barril; en 2007, fue US\$ 64,74 por barril y en 2008, subió a US\$ 86,48 por barril, manteniéndose en este nivel aproximado hasta 2012. En este período de seis años, Chávez tuvo acceso a casi US\$ 500.000 millones en ingresos petroleros y usó esta lluvia de dinero extraordinaria para consolidar su poder político en el ámbito nacional y extranjero. Ya para 2009, casi US\$ 40.000 millones habían sido distribuidos por Chávez a gobiernos extranjeros para comprar lealtades políticas8. En 2012, la cantidad de ayuda financiera a gobiernos extranjeros se había incrementado a nada menos que US\$ 150.000 millones, especialmente a Cuba, puesto que se le entregaban 100.000 barriles de petróleo venezolano por día, que serían reembolsados con entrenamiento deportivo, servicios médicos y otros. Este arreglo permitió que el gobierno de Castro desplegara a 50.000 cubanos en Venezuela, muchos de quienes llegaron a controlar áreas estratégicas de la administración pública venezolana, incluyendo asuntos económicos y de identificación. Chávez instituyó un sistema de transferencias y subsidios que puso dinero en el bolsillo de los pobres pero no resolvió los problemas estructurales de la pobreza.

En dos informes he documentado algunos de los casos más notables de la corrupción de Chávez durante este período9. En una versión resumida de estos informes, describí cómo Venezuela había estado sujeta a un nivel de corrupción sin precedentes, colocando al país entre los doce países más corruptos en el mundo en el Índice de Percepción de Corrupción preparado cada año por la ONG Transparency International¹⁰. La concentración de la toma de decisiones en una oligarquía gubernamental muy pequeña inevitablemente resultó en una ausencia total de transparencia y rendición de cuentas en el país. Se puede argumentar que la corrupción era el único componente del sistema político de Chávez que llegó a ser más democrático ya que, a diferencia de las dictaduras del pasado en donde el ejercicio de la corrupción era el privilegio de una minoría, Chávez le permitió a sus seguidores compartir, de diferentes maneras, la piñata de ingresos petroleros que debía haber sido usada para el beneficio de todos los venezolanos. En reemplazo de la clase media tradicional de Venezuela rápidamente surgió una nueva clase social chavista corrupta, compuesta de burócratas gubernamentales, contratistas amigos, familiares y oficiales de las fuerzas armadas.

La mayoría de la corrupción era generada en cuatro áreas principales de gobierno: el palacio presidencial, la empresa petrolera, las fuerzas armadas y el ministerio de finanzas.

El nivel presidencial. En este nivel, la naturaleza de la corrupción era política, en su mayor parte, si bien se mantenían grandes cantidades de dinero efectivo sin control en el palacio presidencial, que serían usadas de ser necesario.

El palacio presidencial era el lugar donde se decidían las violaciones de la constitución y donde el Presidente ejercía su abuso de poder. En el palacio, los cubanos controlaban asuntos de la mayor importancia, se llevaba a cabo la financiación ilegal de campañas electorales extranjeras, se asignaban sobornos a líderes aliados en el hemisferio y se determinaban las estrategias políticas a seguir con las dictaduras amigas en Cuba, Bielorrusia, Siria, Irán, Libia y Zimbabue, y con regímenes autoritarios en Argentina, Bolivia y Nicaragua.

Petróleos de Venezuela (PDVSA). Ya para 2008 PDVSA no era una empresa petrolera convencional sino una empresa «social» involucrada en varios negocios que iban desde la importación y distribución

de comida hasta la construcción de viviendas de baja calidad. Frecuentemente, se les asignaban contratos sin licitación a amigos del régimen. Comisiones ilícitas llegaron a ser la norma. La gerencia de la empresa y el contralor nacional sistemáticamente ignoraban los escándalos de PDVSA, tales como la contratación de la plataforma de perforación petrolífera Aban Pearl a una empresa fantasma, sobreprecios incontrolados en contratos de adquisición para dar beneficios a contratistas y asociados de la empresa y el uso ilegal del fondo de jubilación de los empleados para fines especulativos. El presidente de la empresa, Rafael Ramírez, también era el Ministro de Energía y Petróleo y sistemáticamente desvió fondos de PDVSA a los bolsillos de la rama ejecutiva, que eran usados sin transparencia. Ya para 2012 PDVSA estaba llena de deudas, a pesar de los altos precios de petróleo, puesto que sus ingresos habían sido desviados a actividades políticas del gobierno. Debido a la falta de inversión adecuada en la infraestructura, la producción petrolera y la condición de las instalaciones y equipamiento se habían deteriorado significativamente, produciendo accidentes en las refinerías y numerosos derrames de petróleo por causa de rupturas en los oleoductos11.

El Ministerio de Defensa y la Guardia Nacional. Un informe de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno (GAO) de EUA, publicado en 2009, presentado al Congreso de EUA, proporcionó información sobre la corrupción en las fuerzas armadas de Venezuela, especialmente en la Guardia Nacional¹². Según el informe, la corrupción había alcanzado el nivel ministerial del gobierno. En particular, los vínculos entre las fuerzas armadas de Venezuela y el grupo terrorista y narcotraficante colombiano conocido como las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) habían sido claramente establecidos, como demostraron los contenidos de las computadoras portátiles del difunto líder de las FARC, Raúl Reyes. El Gobierno de EUA calificó a tres altos miembros del gobierno como capos de la droga por proporcionar apoyo material a las FARC. El general Henry Rangel Silva, el general Hugo Carvajal, y el ex ministro del Interior, Ramón Rodríguez Chacín, siguen siendo miembros activos del régimen venezolano.

El Ministerio de Finanzas. La administración de finanzas venezolanas desde 2007 hasta 2012 fue caótica. Por medio de los mecanismos duales de tasas de cambio

y controles de cambio sin transparencia, los ministros de finanzas, oficiales y banqueros y agentes de bolsa se convirtieron en millonarios instantáneos. Se establecieron fondos monetarios paralelos que operaban sin supervisión y recibían miles de millones de dólares, gran parte de lo cual acabó en los bolsillos de miembros del régimen¹³. Con la eliminación de la autonomía del Banco Central de Venezuela, se desviaron las reservas internacionales a las manos del poder ejecutivo, para ser usadas en gastos corrientes o propósitos políticos.

2012-2016: Venezuela se convierte en un Estado fallido

Después del fallecimiento de Chávez en, ya sea diciembre de 2012 o principios de 2013 (los venezolanos jamás han conocido la fecha o causa exacta de fallecimiento), el ex ministro de Finanzas Jorge Giordani denunció la manera en la que los grandes préstamos que Venezuela recibió de China habían sido utilizados, en gran parte para financiar la campaña presidencial de Chávez en 2012, cuando ya estaba muriendo y claramente era incapaz de sobrevivir otro mandato de seis años. Giordani admitió que la victoria electoral de Chávez había sido lograda gracias a una buena porción de los US\$ 60.000 millones en préstamos recibidos de China y al uso de dinero inorgánico (dinero en billetes sin el respaldo de oro) impreso por el Banco Central de Venezuela¹⁴. Aunque logró la victoria, Chávez estaba muriendo, y antes de salir de Venezuela para ser tratado en Cuba por última vez, pidió que los venezolanos aceptaran a Maduro como su reemplazo. Actuando de acuerdo con sus deseos, el régimen violó los reglamentos electorales para designar a Maduro como candidato. Su estrecha victoria electoral sobre el candidato de la oposición, Henrique Capriles, fue tan sospechosa que Estados Unidos no reconoció de inmediato al nuevo gobierno. El secretario de Estado de EUA, John Kerry, exigió un recuento¹⁵. Temiendo una masacre de civiles si protestaba, Capriles suspendió sus alegatos de fraude y Estados Unidos quedó sin base para continuar su oposición contra los resultados de la elección.

Durante la presidencia de Maduro (de 2013 a 2017), Venezuela ha sido casi totalmente destruida. Consideren lo siguiente:

 Según el ex secretario general de las Naciones
 Unidas, Ban Ki Moon, Venezuela está en un estado de crisis humanitaria, con alimentos y medicamentos



Manifestantes antigubernamentales en las calles de Caracas, Venezuela, 16 de marzo de 2014, para protestar la influencia dominante de Cuba en el Gobierno de Venezuela. (Foto: Tomás Bravo, Reuters)

- severamente restringidos y miles de venezolanos que salen del país por tierra, aire y mar¹⁶.
- Los medicamentos entregados a Venezuela por organizaciones benéficas tienen prohibida la entrada al país o son decomisados por los agentes de aduana del régimen para sus propios fines¹⁷.
- La tasa de inflación es de 500%, la más alta del mundo¹⁸.
- El índice nacional de homicidios es aproximadamente de 58 por cada 100.000 habitantes, la segunda tasa más alta en el mundo, mientras el índice de homicidios en Caracas es de 119 por cada 100.000 habitantes¹⁹.
- Grandes pandillas de delincuentes armados, denominados «colectivos» controlan extensas áreas de la capital, Caracas. En otras ciudades, estos grupos están en guerra con las fuerzas armadas.
- En 2015, Venezuela fue clasificada como el noveno país más corrupto en el mundo por Transparency International²⁰.

- El portal web globalEDGE ha concluido que Venezuela tiene «el entorno empresarial más difícil para llevar a cabo negocios y la situación política y económica del país presenta el nivel de riesgo más alto a nivel mundial. El colapso empresarial es probable»²¹.
- PDVSA, la empresa petrolera estatal, ha sufrido un descenso de producción de aproximadamente 800.000 barriles por día desde 1998²². El país necesitaría que el precio de petróleo llegue a los US\$ 80 por barril, como mínimo, para seguir a flote, pero el precio de petróleo se mantiene en un nivel mucho más bajo que este y no se espera que la situación mejore.
- Alrededor de 12 miembros de alto nivel del gobierno, incluyendo ministros, generales de las fuerzas armadas y gobernadores estatales, han sido acusados por el gobierno de EUA de violar los derechos humanos o participar en el narcotráfico.

- Los integrantes de las Fuerzas Armadas de Venezuela en todos los niveles, incluyendo los soldados en la Guardia Nacional y el Ejército, participan de modo significativo en el narcotráfico, mientras que el Alto Mando Militar respalda abiertamente el gobierno inconstitucional de Maduro. Diosdado Cabello, considerado el número dos en la jerarquía del gobierno, ha sido denunciado por un ex guardaespaldas que actualmente está en Estados Unidos como testigo protegido de ser el Zar del cartel de drogas de las Fuerzas Armadas de Venezuela²³.
- Dos sobrinos de Maduro, criados por su esposa, Cilia Flores, han sido declarados culpable en una corte en Nueva York de participar en el narcotráfico. Cuando fueron detenidos, los dos tenían pasaportes diplomáticos y disfrutaban un estilo de vida solo posible para un miembro privilegiado del régimen venezolano.
- El Tribunal Supremo de Justicia está compuesto completamente por seguidores de Maduro. El presidente del Tribunal, Maikel Moreno, fue detenido en 1987 por asesinato²⁴.
- El Tribunal Supremo de Justicia ha invalidado sistemáticamente todas las actividades de la Asamblea Nacional de Venezuela, debidamente elegida en diciembre de 2015, al punto que los legisladores de la oposición denunciaron las acciones como «una ruptura del orden constitucional» en el país y el secretario general de la OEA, Luis Almagro, «amenazó con invocar la Carta Democrática Interamericana, lo que podría traer sanciones a Venezuela»²⁵.

Estos y otros componentes de la situación política, económica y social actual de Venezuela caracterizan el país como un Estado fallido, cuya definición es «una nación en la que el gobierno ha perdido la autoridad y el control político y es incapaz de cumplir a cabalidad las obligaciones de un Estado soberano»²⁶. Las únicas entidades que aún funcionan de manera organizada son la policía y las fuerzas armadas, que toman parte en la represión de los ciudadanos venezolanos.

¿Qué pueden hacer Estados Unidos y la región para ayudar a Venezuela?

Dado que Venezuela es un Estado fallido, ¿qué puede hacerse para ayudar al país a recuperar su

democracia, el respeto por los derechos humanos y su estabilidad política y económica? Hay una tendencia profundamente arraigada en América Latina a abstenerse de la intervención en los asuntos internos de otros países, principalmente porque, en el pasado, la intervención ha llevado a violaciones de la soberanía de Estados más débiles a manos de los Estados más fuertes. Sin embargo, desde 2011, como parte fundamental de su misión, la OEA ha incorporado las provisiones de la Carta Democrática Interamericana, las cuales permiten que la OEA intervenga en un país cuando hay una seria amenaza a la democracia y el estado de derecho²⁷. Consecuentemente, el trabajo de la OEA se ha tornado difícil debido a estas dos posturas aparentemente opuestas: la intervención, como se requiere en la Carta Democrática Interamericana, y la tendencia de adherirse a la doctrina más antigua y profundamente arraigada de la no intervención.

Esta contradicción aparente ha sido hábilmente explotada por países miembros que se oponen a la intervención en otro país debido a motivos ideológicos o intereses económicos. Este ha sido el caso en Venezuela durante la última década. Los países que comparten la ideología del régimen venezolano o los países que han sido recipientes de la generosidad monetaria de Chávez, tales como Cuba, Nicaragua, Bolivia, Argentina, Uruguay, Honduras y algunos países caribeños de habla inglesa, han creado un bloque en la OEA que ha impedido toda acción contra Venezuela. Sin embargo, la grave crisis económica actual en Venezuela ha contribuido a debilitar este bloque.

Estados Unidos y la región en general deben estar preparados para impedir o minimizar el impacto de una implosión política, económica y social en Venezuela.

Lo que Estados Unidos puede hacer

En su discurso inaugural de 2009, el presidente de EUA Barak Obama dijo,

En cuanto a nuestra defensa común, rechazamos como falsa la opción entre nuestra seguridad y nuestros ideales. Nuestros padres fundadores, al enfrentar peligros que apenas podemos imaginar, redactaron una carta para garantizar el estado de derecho y los derechos del hombre, una carta que se ha ampliado con

la sangre de generaciones. Esos ideales todavía iluminan el mundo y no renunciaremos a ellos por conveniencia²⁸.

En el caso de Venezuela, la promesa de Obama no fue completamente cumplida. La política de EUA en cuanto a Venezuela no ha sido guiada por principios sino por intereses políticos de corto plazo. Desde el punto de vista de Estados Unidos, Chávez y Maduro, si bien dictadores, proporcionaron a Venezuela un grado de estabilidad que impidió que el país se convirtiera en un problema regional. El régimen venezolano mantuvo a Cuba subvencionada, enviando grandes cantidades de petróleo a la isla, lo que impidió un gran éxodo de cubanos a Estados Unidos. A Estados Unidos le resultó mejor sacrificar parte de la libertad política de los venezolanos que poner en juego la frágil estabilidad del Caribe. Sin embargo, la vida extendida dada al régimen venezolano por esta postura estadounidense está generando una crisis humanitaria de gran envergadura que seriamente amenaza la estabilidad regional. Ya no debe postergarse un cambio de política.

A continuación, enumeramos catorce consideraciones para la política de EUA que tendrían efectos positivos en Venezuela: Estados Unidos debe—

- descartar la acción militar directa y unilateral como una línea de acción. El precio que pagarían por este tipo de acción sería demasiado alto en términos de pérdida de prestigio y la generación de rechazo a esa postura. Una intervención en Venezuela sólo sería considerada como una acción regional conjunta decidida por la OEA, o aun las Naciones Unidas, en respuesta a una gran turbulencia interna con pérdida de vidas.
- no tener duda de que se está tratando con una dictadura—con un Estado fallido que, por mucho tiempo, pudo enmascarar su verdadera naturaleza con pretensiones pseudodemocráticas. Ya no es el caso.
- no continuar promoviendo un diálogo entre la oposición venezolana, las víctimas de la dictadura, y el régimen, puesto que este tipo de diálogo solo ha servido para inmovilizar a la oposición mientras el régimen dictatorio mantiene su dominio del poder.
- reconocer que un cambio del régimen político en Venezuela es urgente y actuar para hacerlo posible.
 En particular, EUA debe exigir una solución electoral inmediata a la crisis, que permitiría establecer un nuevo gobierno.

- promover enérgicamente el uso de la Carta Democrática Interamericana de la OEA, en estrecha coordinación con el Secretario General de la OEA y con los países que ya han dado señales de estar a favor de este objetivo. Las sanciones contra Venezuela podrían ser económicas y políticas y podrían hasta incluir la expulsión de Venezuela de la organización.
- poner más énfasis en las investigaciones realizadas por el Departamento Federal de Investigación Criminal, la Administración Antidrogas y el Departamento de Seguridad Nacional en aquellos miembros civiles y militares del régimen en Venezuela que han violado los derechos humanos o participan en la corrupción administrativa y el narcotráfico. Muchos de estos venezolanos tienen activos en Estados Unidos que han sido y deberían continuar siendo congelados por el Gobierno de EUA. Se debe dar la publicidad máxima a estas acciones, dado que esto favorecería significativamente el estado de ánimo de los venezolanos, quienes se sienten frustrados por la falta de justicia en su país.
- advertir públicamente al régimen venezolano que el abuso y la represión de los ciudadanos venezolanos son crímenes que Estados Unidos no admite y que son castigables por el derecho internacional.
- advertir a Cuba que, si desea mejorar la relación entre los dos países debe dejar de intervenir en Venezuela. El nivel de intervención cubana en Venezuela no ha tenido paralelo en la historia latinoamericana reciente, ya que esencialmente ha reducido a Venezuela a la categoría de un satélite político que hace el papel de «gallina de los huevos de oro» para el régimen de Castro.
- intentar persuadir a China que un cambio en el régimen político venezolano sería útil para los intereses económicos chinos. El continuo apoyo dado por China al régimen actual podría crear el rechazo de futuros gobiernos venezolanos, lo cual pondría en peligro sus inversiones. Además, el régimen actual ya no puede garantizar el desarrollo normal de las inversiones chinas.
- promover el aislamiento político y económico del régimen venezolano entre los socios europeos y asiáticos.
- tomar la iniciativa en la planificación y coordinación de una ayuda humanitaria compartida para

enfrentar la crisis que se avecina en Venezuela. Estados Unidos debe colaborar con la OEA y, en particular, con los vecinos de Venezuela — Colombia, Brasil, Curazao, Aruba y Bonaire— que serían los más afectados por una masiva emigración de refugiados venezolanos hacia sus países. La fragilidad territorial de las islas caribeñas antes mencionadas merece la atención de los Países Bajos, un país que tiene significativos vínculos históricos, económicos y políticos con las islas. Tal plan debería incluir provisiones de alojamiento temporal, disponibilidad de comida y atención médica.

- respaldar un plan de asistencia monetaria para un nuevo gobierno venezolano, puesto que la hacienda pública estará en ruinas. La asistencia debe ser una iniciativa coordinada entre el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento.
- estar preparado para asesorar al nuevo gobierno democrático de Venezuela en cuestiones de seguridad que han sido significativamente erosionadas por la presencia cubana en Venezuela. En particular, será necesario un apoyo urgente para las operaciones y administración de la policía.
- restablecer lazos estrechos con las Fuerzas
 Armadas de Venezuela, después que se establezca
 un nuevo gobierno democrático en el país.

Lo que la región puede hacer

Si bien Estados Unidos tiene la oportunidad de influir positivamente en la situación en Venezuela, otros países en la región también pueden tomar acciones que serían de gran utilidad para Venezuela y la región:

Veintiún expresidentes de naciones latinoamericanas ya han estado manifestando su opinión sobre la
situación venezolana, exigiendo la libertad inmediata de prisioneros políticos y una solución electoral a la crisis²⁹. No hay una razón válida que impida
a los presidentes titulares de esos países hacer lo
mismo, puesto que no dependen de donaciones venezolanas para sostener sus economías. Argentina,
México, Brasil, Chile, Uruguay y muchos otros países en la región podrían expresarse a respecto, tanto
individualmente como dentro de organizaciones
internacionales tales como las Naciones Unidas,
la OEA, la Unión de Naciones Suramericanas y el
Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

- Los países de la región deben unirse alrededor de una política de aislamiento internacional contra el régimen venezolano, que ya no es defendible como un gobierno legítimo.
- Los países de la región deben intensificar las acciones contra el régimen venezolano dentro del MERCOSUR, dado que la influencia del régimen venezolano en esta organización puede ser más fácilmente neutralizada que en la OEA, donde los Estados caribeños aún votan por el régimen venezolano a cambio de subsidios de petróleo.
- MERCOSUR debe expulsar a Venezuela.
- Brasil y Argentina deben tomar la iniciativa en estos esfuerzos contra el régimen venezolano. Estos dos países claramente eran los defensores más activos de Chávez cuando Lula da Silva (Brasil) y Néstor y Cristina Kirchner (Argentina) estaban en el poder pero, hoy en día, estos países tienen gobiernos de carácter distinto.

Conclusión

Algunas de las sugerencias antes expresadas podrían ser consideradas ingenuas en las esferas diplomáticas de EUA y la región. Sin embargo, estoy de acuerdo con los puntos de vista de Matthew Spalding cuando dice, «Una lealtad al principio y un reconocimiento claro de los requerimientos de la seguridad internacional pueden ser complementarios. Cuando se entienden correctamente, son inseparables—al menos esto es lo que pensaron los Fundadores estadounidenses»30. El llamado a una diplomacia guiada por principios también se encuentra en el primer discurso inaugural antes mencionado de Obama. De esta manera también lo entendió el expresidente Ronald Reagan, a veces considerado ingenuo en los asuntos internacionales, cuando se reunió con el primer ministro soviético Mijaíl Gorbachov en Reikiavik en 1986. Reagan utilizó una combinación de principios, idealismo y franqueza que generó una fuerte aprobación. Esta postura de Reagan ha sido reconocida como determinante en por ponerle fin a una carrera armamentista suicida.

Al hablar del compositor Camille Saint-Saëns, su colega Hector Berlioz dijo, «Este joven lo sabe todo pero carece de inexperiencia»³¹. Esta es una recomendación que los sofisticados creadores de política en EUA y América Latina siempre deben tener presente.

Gustavo R. Coronel es un geólogo petrolero, politólogo y autor. Cuenta a su haber con títulos en Geología de la Universidad de Tulsa y de la Universidad Central de Venezuela, Caracas. Fue becario en el Centro de Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard y recibió su maestría en política pública internacional de la Universidad de Johns Hopkins en Baltimore, estado de Maryland. De doble ciudadanía venezolana-estadounidense, Coronel se especializa en asuntos de energía y labores de anticorrupción. Ha publicado cuatro libros sobre la política de Venezuela y el petróleo.

Referencias bibliográficas

- 1. «Hace 14 Años Hugo Chávez Juró Sobre la Moribunda Constitución Impulsar las Transformaciones Democráticas», sitio web de Aporrea, 2 de febrero de 2013, accedido 13 de enero de 2017, http://www.aporrea.org/actualidad/n222572.html.
- 2. «Hugo Chavez's March to Dictatorship», sitio web de Newsmax, 8 de marzo de 2007, accedido 13 de enero de 2017, http://www.newsmax.com/Pre-2008/Hugo-Chavez-s-March-Dictatorship/2007/03/08/id/689156/.
- 3. Carlos Sabino, «Carta de Hugo Chávez a la Corte Suprema de Justicia», sitio web de Club Libertad Digital, Nro. 4, accedido 13 de enero de 2017, http://www.clublibertaddigital.com/ilustra-cion-liberal/4/carta-de-hugo-chavez-a-la-corte-suprema-de-justicia-carlos-sabino.html.
- 4. Inter-American Commission on Human Rights, «Follow-Up Report on Compliance by the State of Venezuela with the Recommendations Made by the IACHR in Its Report on the Situation of Human Rights in Venezuela», Organization of American States, citado en «Hugo Chavez's March to Dictatorship», Newsmax.
- 5. «Misión de la SIP y el IPI Expresa Preocupación y Advierte Sobre el Grave Deterioro del Clima de Libertad de Prensa en Venezuela», sitio web de URRU, 25 de septiembre de 2002, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.urru.org/papers/DDHH/LibertadExpresion/20020925_SIP.htm.
- 6. En Asdrubal Aguiar, «Los Golpes a la Constitucionalidad y a la Carta Democrática Inter Americana», Documentos 2003, Documento #129, sitio web de URRU, 2003, http://www.urru.org.
- 7. Luis Almagro Lemes, «Carta de Human Rights Watch al Secretario General Almagro sobre Venezuela», sitio web de Human Rights Watch, 16 de mayo de 2016, accedido 13 de enero de 2017, https://www.hrw.org/es/news/2016/05/16/carta-de-human-rights-watch-al-secretario-general-almagro-sobre-venezuela.
- 8. Gustavo Coronel, «Venezuela's Chávez Political Corruption from Petrostate to Narcostate», sitio web de Petroleumworld's Opinion Forum, 6 de diciembre de 2009, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.petroleumworld.com/sunopf09120601. http://www.petroleumworld.com/sunopf09120601.
- 9. Ibíd.; Coronel, «Corruption, Mismanagement, and Abuse of Power in Hugo Chávez's Venezuela», sitio web del CATO Institute, 27 de noviembre de 2006, accedido 23 de diciembre de 2016, https://www.cato.org/publications/development-policy-analysis/corruption-mismanagement-abuse-power-hugo-Chávezs-venezuela.
- 10. Coronel, «The Four Hotbeds of Corruption in Venezue-la», *The Latin American Herald Tribune*, 17 de marzo de 2011, accedido en el sitio web del CATO Institute 23 de diciembre de 2016, https://www.cato.org/publications/commentary/

four-hotbeds-corruption-venezuela.

- 11. Coronel, «Corruption, Mismanagement, and Abuse of Power in Hugo Chávez's Venezuela»; Coronel, «Venezuela's Chavez Political Corruption: From Petrostate to Narcostate».
- 12. Report to the Ranking Member, Committee on Foreign Relations, U.S. Senate, Drug Control: U.S. Counternarcotics Cooperation with Venezuela Has Declined (Washington, DC: U.S. Government Accountability Office, July 2009), accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.gao.gov/new.items/d09806.pdf.
- 13. Miguel Octavio, «The Fonden Papers Part VII: Some Musings (a Rant?) and Observations!» The Devil's Excrement blog, 10 de septiembre de 2011, accedido 23 de diciembre de 2016, https://devilexcrement.com/category/the-fonden-papers/.
- 14. Jorge Giordani, «Testimonio y responsabilidad ante la historia», sitio web de Aporrea, 18 de junio de 2014, accedido 23 de diciembre de 2016, https://www.aporrea.org/ideologia/a190011.html.
- 15. «U.S. Withholds Recognition of Venezuelan President», sitio web de Voice of America, 17 de abril de 2013, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.voanews.com/a/us-withholding-recognition--of-Venezuela's-president-elect/1643521.html.
- 16. «Venezuela Faces a Humanitarian Crisis, Ban Ki Moon Claims», sitio web El Universal, 10 de agosto de 2016, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.eluniversal.com/noticias/daily-news/venezuela-faces-humanitarian-crisis-ban-ki-moon-claims_431187.
- 17. Adolfo Salgueiro, «Crimen de lesa humanidad contra CARITAS», sitio web El Columnero, 28 de noviembre de 2016, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.elcolumnero.com/adolfo-salgueiro/crimen-de-lesa-humanidad-contra-caritas?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feedw3A+ElColumnero+%28El+Columnero%29.
- 18. Patrick Gillespie, «Venezuela: the Land of 500% Inflation», CNN en línea, 12 de abril de 2016, accedido 13 de enero de 2017, http://money.cnn.com/2016/04/12/news/economy/venezuela-imf-economy/.
- 19. Ioan Grillo y Jorge Benezra, «Venezuela's Murder Epidemic Rages on Amid State of Emergency», *Time* en línea, 20 de mayo de 2016, accedido 3 de febrero de 2017, http://time.com/4341450/venezuela-state-of-emergency-murder-caracas/.
- 20. «Corruption Perceptions Index 2015», sitio web de Transparency International, accedido 13 de enero de 2017, https://www.transparency.org/cpi2015/.
- 21. «Venezuela: Risk Assessment», sitio web de Michigan State University globalEDGE, accedido 23 de diciembre de 2016, http://

- globaledge.msu.edu/countries/venezuela/risk.
- 22. «Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales», sitio web de SciELO, Gráfica 9, accedido 13 de enero de 2017, http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112006000100010.
- 23. José de Córdoba y Juan Forero, «Venezuelan Officials Suspected of Turning Country into Global Cocaine Hub», *Wall Street Journal* en línea, 18 de mayo de 2015, accedido 13 de enero de 2017, http://www.wsj.com/articles/venezuelan-officials-suspected-of-turning-country-into-global-cocaine-hub-1431977784.
- 24. Antonio María Delgado, «Un juez chavista con un extraño matrimonio en Miami y una insólita Carrera», sitio web el *Nuevo Herald*, 7 de marzo de 2016, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/venezuela-es/article64656027.html.
- 25. «Venezuela National Assembly: 'Government Staged Coup,'» BBC, 24 de octubre de 2016, accedido 13 de enero de 2017, http://www.bbc.com/news/world-latin-america-37747849.
- 26. «Dictionary.com Unabridged» Random House, Inc., s.v. «failed state», accedido 11 de enero de 2017, http://www.dictionary.com/browse/failed-state.

- 27. «Inter-American Democratic Charter», Organization of American States, accedido 13 de enero de 2017, https://www.oas.org/en/democratic-charter/pdf/demcharter_en.pdf.
- 28. Barack Obama, «President Barack Obama's Inaugural Address», sitio web de la Casa Blanca, 21 de enero de 2009, accedido 22 de diciembre de 2016, https://www.whitehouse.gov/blog/2009/01/21/president-barack-obamas-inaugural-address.
- 29. «El comunicado de 21 ex presidentes sobre el estado del diálogo en Venezuela», sitio web de Infobae, 24 de noviembre de 2016, accedido 23 de diciembre de 2016, http://www.infobae.com/america/america-latina/2016/11/25/el-comunica-do-de-21-ex-presidentes-sobre-el-estado-del-dialogo-en-venezuela/.
- 30. Matthew Spalding, «America's Founders and the Principles of Foreign Policy: Sovereign Independence, National Interests, and the Cause of Liberty in the World», sitio web de Heritage, 15 de octubre de 2010, http://www.heritage.org/research/reports/2010/10/americas-founders-and-the-principles-of-fo-reign-policy-sovereign-independence.
- 31. Michael Steinberg, *The Concerto: A Listener's Guide* (Nueva York: Oxford University Press, 1998), p. 387.



Más de 40 graduados desfilan hacia el escenario para recibir sus diplomas que van de asociados a doctorados durante la ceremonia de graduación del Centro de Educación del Ejército en el Fuerte Rucker, estado de Alabama. (Foto cortesía de Nathan Pfau, Army Flier)

La importancia de un concepto de autodesarrollo a largo plazo para los oficiales del Ejército

Coronel (retirado) Dean A. Nowowiejski, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA

uchos oficiales del Ejército en servicio activo luchan por lograr metas de auto-🖶 desarrollo relacionadas con su profesión. Muchos también se retiran del servicio militar sin un plan claro para la transición a su segunda carrera, o sin haber alcanzado sus objet ivos académicos más ambiciosos. Luchan a lo largo de sus carreras para completar los grados avanzados, hacer sentido coherente de sus oportunidades de desarrollo profesional, o lograr su pleno potencial intelectual. En cambio, la trayectoria de sus carreras está llena de oportunidades pausadas: una secuencia de cursos de Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés) a intervalos de años, certificados de finalización para el adiestramiento militar, algunos libros leídos y una maestría lograda durante la PME, mientras cumplen siempre con las asignaciones sucesivas con sus exigentes requisitos de tiempo. Por lo regular, los oficiales llegan al final de sus carreras en mejores condiciones académicas, pero muchos no logran lo que les hubiera gustado. Están sumamente educados, pero no con las credenciales que habían aspirado a adquirir, quizás sin ese prestigioso título de maestría o ese doctorado difícil de conseguir.

El modelo de desarrollo de líder es claro. Cuenta con tres dominios, a saber: adiestramiento institucional, asignaciones operacionales y autodesarrollo¹. Los primeros dos dominios son sólidos e interrelacionados. El adiestramiento institucional y las asignaciones operacionales están bajo la administración estrecha del Comando de Recursos Humanos. Más adelante en este artículo, describiré el Sistema de Educación de Oficiales que provee adiestramiento institucional. Las asignaciones operacionales llegan regularmente para los oficiales del Ejército en servicio activo por parte de su oficial de asignación del Comando de Recursos Humanos y, por diseño, cumplen las metas de ese dominio de desarrollo de líder.

En el Folleto 600-3 del Departamento del Ejército (DA, por sus siglas en inglés), Officer Professional Development and Career Management, se describe todo el proceso de cómo hacer las asignaciones operacionales². Es un enigma que consume las emociones y el tiempo de los oficiales del Ejército y sus familias a lo largo de sus carreras. Para los que permanecen en el servicio, los objetivos de desarrollo profesional destacados para cada rama y especialidad, a menudo, se cumplen. Las asignaciones llegan, y crece el cuerpo de

experiencia operacional. Algunos podrían argumentar que la progresión de las asignaciones para algunos oficiales no los equipa completamente para las metas de alto nivel del Sistema de Educación de Oficiales, pero eso no es un debate para este análisis. En cambio, me centraré en ese pilar de desarrollo profesional difícil de obtener —autodesarrollo— porque es simplemente subestimado.

Los lectores más cínicos probablemente dirán que este dominio de desarrollo de líderes es casi inexistente para la mayoría de los oficiales, pero mi observación es que la mayoría hace un intento razonable para mantenerse al día en su rama o especialidad y con eventos globales, dentro de los límites de tiempo exigidos del trabajo y hogar. Pero ¿logran los objetivos de autodesarrollo tal como se destacan en la política del Ejército y en las autoridades doctrinales?

Ciertamente, el autodesarrollo no puede ser por casualidad, sin intencionalidad, plan u objetivos a largo plazo; debe haber una visión y propósito claros. El autodesarrollo requiere una estrategia personal consciente, objetivos claramente definidos y, de ellos, un plan de autodesarrollo a largo plazo. Así como los oficiales trazan sus asignaciones, los puntos de ascenso, las fechas de graduación de sus hijos y el progreso clave en una línea de tiempo, deben concebir qué autodesarrollo lograrán en el transcurso de su carrera.

En este artículo estableceré algunos conceptos sencillos para ayudar a los oficiales del Ejército en servicio activo a crear sus metas de autodesarrollo y a conceptualizar cómo alcanzarán esas metas. En primer lugar, describiré los hechos actuales sobre la educación académica y el autodesarrollo. Luego, voy a discutir un concepto más amplio de autodesarrollo. El autodesarrollo puede ayudar a aprovechar de nuevas maneras las oportunidades que ahora se pierden en el transcurso de una carrera. Este argumento destacará las oportunidades educativas y de ampliación integradas del Ejército. Terminaré con algunas consideraciones específicas para mejorar el aprendizaje de toda la vida.

La necesidad de mejorar la continuidad en el enfoque educativo de los oficiales

Antes de recurrir al potencial que tiene el autodesarrollo, veamos el estado actual de la educación de oficiales. Este sistema de larga data cuenta con cursos



El mayor Mike Nicholson, Ejército de EUA, cursa en línea una maestría en comunicación ofrecida por la Universidad de Southern California Annenberg (USC) en Escuela de Comunicación y Periodismo mientras servía en Afganistán. El 17 de mayo de 2013, Nicholson y otros 46 estudiantes se convirtieron en los primeros graduados del programa en línea de Annenberg USC. (Foto cortesía Annenberg USC)

básicos y avanzados de liderazgo, educación intermedia (ILE, por sus siglas en inglés) y educación avanzada para líderes En muchos aspectos, este proceso es progresivo pero discontinuo en tiempo y sustancia. La educación avanzada se centra en consideraciones de nivel táctico, de rama e internas de brigada. La ILE completa la educación táctica, e inicia el proceso de educación operacional y estratégica. La escuela de servicio ofrece educación en estrategia. Si bien los oficiales pasan muchos años en la escuela, el enfoque cambia a medida que sus carreras necesitan cambios.

Hay intervalos bastantes largos de años entre un curso avanzado y la ILE como también entre la ILE y la Escuela de servicio. Estas brechas deber se llenadas con el autodesarrollo para formar cualquier cosa que se asemeje a un proceso continuo de aprendizaje en la carrera de un oficial.

En verdad, la naturaleza episódica de la PME significa que el enfoque individual en la educación es también intermitente. La mayoría de los oficiales hacen un valiente intento de autodesarrollo pero se enfrentan a dificultades para superar los obstáculos de las demandas de tiempo y prioridades más altas en las asignaciones de trabajo. Las destrezas intelectuales, especialmente, la lectura profunda y la escritura erudita, a menudo, se atrofian entre las experiencias de la PME. Lo que debería ser una capacidad progresiva y continuamente desarrollada para redactar y comunicarse de manera persuasiva, a menudo, espera por la siguiente oportunidad de la PME.

Las destrezas en la comunicación son importantes para los altos líderes conjuntos de Estados Unidos de mayor jerarquía. Deben demostrar una diplomacia personal de alto nivel y la capacidad de resolver problemas complejos, incluso intratables. Requieren personal integrante del Estado Mayor capaces de pensar, redactar y comunicarse de manera similar. Sus Estados Mayores deben estar encabezados por oficiales que pueden proporcionar el apoyo conceptual requerido para el desarrollo de líder del Ejército, desarrollado sobre «una educación y experiencia suficientemente amplia para operar en todo el espectro del conflicto»³. Los oficiales del Ejército deben intentar desarrollar y refinar las habilidades de redacción a medida que avanzan en sus carreras. Los intervalos de tiempo entre las oportunidades de educación militar formal lo hace difícil de lograr.

El concepto del autodesarrollo

Esta declaración de política encontrada en el Folleto 600-3 DA, Commissioned Officer Professional Development and Career Management, deja claro los estándares exigentes que se esperan del autodesarrollo del oficial.

La profesión de las armas requiere un autoestudio y adiestramiento integral. Los líderes deben comprometerse a una vida de crecimiento profesional y personal para mantenerse en la vanguardia de su profesión... El autodesarrollo es el aspecto clave de la calificación de cada oficial que solidifica el proceso de desarrollo de líder del Ejército⁴.

El dominio del autodesarrollo es fundamental para todo el proceso de desarrollo de líder. Requiere que los oficiales en servicio activo piensen cuidadosamente sobre su enfoque. Los puntos principales de este artículo se derivan de un análisis detallado de varios documentos pertinentes de política del Comando de Recursos Humanos sobre los temas de desarrollo y educación profesional de los oficiales y la selección para el mando⁵. Esos puntos también dependen de la guía dada a las juntas de selección para los grados de mayor, teniente coronel y coronel, los grados para los cuales los oficiales en servicio activo califican mientras se acercan al retiro del servicio. Todos estos documentos funcionan dentro de los sistemas de educación y desarrollo profesional de oficial que ahora dependen del componente clave del autodesarrollo.

El autodesarrollo, tal como se define conceptualmente por esta orientación normativa, depende de una «vida de crecimiento profesional y personal [énfasis añadido] para mantenerse en la vanguardia de su profesión»⁶. El autodesarrollo depende del aprendizaje permanente. Las exigencias de raciocinio y redacción de alto nivel son demasiada altas como para ser alcanzadas solo en breves episodios de educación profesional. El aprendizaje para toda la vida es un componente tipo maratón para el desarrollo profesional de cada oficial, crítico para todo el proceso, pero más eficaz cuando se practica consistentemente a lo largo de la carrera de un oficial a fin de perfeccionar las destrezas de redacción, lectura y raciocinio.

La discusión introductoria estableció las largas brechas en la educación formal del oficial que, por lo regular, se llenan con asignaciones operacionales que conceden experiencia crítica al oficial. Algunas veces, tal vez una o dos veces en una carrera, a un oficial se le da la oportunidad de una asignación amplia. Las asignaciones amplias se incorporan al Sistema de Administración de Personal de Oficial, se definen como «expansión intencional de las capacidades y comprensión de un líder proporcionadas a través de oportunidades internas en el Ejército y externas al mismo»⁷.

Habiendo recibido un nuevo énfasis durante el mandato del ex jefe de Estado Mayor, general Raymond Odierno, la política del Ejército afirma que la asignación amplia tiene el propósito profundo de desarrollar «una capacidad continua de liderazgo—... que llene ambientes diversos y culturas organizacionales»⁸. Odierno vio la necesidad de oficiales del Ejército que se sientan más competentes y cómodos operando en ambientes complejos y, a veces, en ambientes interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales conjuntos. Los ambientes operacionales en todo el mundo han crecido tan interconectados y tan complejos que requieren un enfoque de orden superior y de gobierno como un todo que exige a los oficiales del Ejército educados operar fuera del Ejército mismo⁹.

Así, la ampliación apoya un concepto expandido de lo que se requiere para que los oficiales aprendan. Ofrece información crítica, pero es una oportunidad singular y poco frecuente. El aprendizaje de toda la vida como método de autodesarrollo sigue siendo necesario en la secuencia de la carrera de un oficial. El autodesarrollo encaja en las brechas y disminuye las diferencias entre la PME y las asignaciones amplias.

¿Qué tipo de autodesarrollo cumple con las necesidades de nuestros mejores oficiales? Sus necesidades exigen una solución que funcione a lo largo del tiempo

y ofrezca un desarrollo continuo. Sus necesidades exigen un crecimiento intelectual constante. Incluyen la lectura amplia y la capacidad de llevar a cabo una investigación original. También incluyen un refinamiento continuo de la capacidad de redacción, publicación en medios profesionales y, posiblemente, una tesis o libro. El trabajo publicado es la clave para la reputación de los soldados eruditos y la calidad del diálogo profesional. Las exigencias del aprendizaje de toda la vida incluyen estas metas y objetivos de orden superior. Sin embargo, la mayoría de los oficiales nunca alcanzan el estatus de la publicación o un título académico. ¿Cómo pueden cambiar este patrón?

Para los científicos y sociólogos, la capacidad de llevar a cabo investigaciones es una destreza intelectual requerida. Esta capacidad se desarrolla primero como estudiante de pregrado. Algunos oficiales escasamente vuelven a la investigación durante un programa de maestría, especialmente, los que no requieren un proyecto de investigación o una tesis. Pero, la investigación original está en el corazón de los mejores programas de posgrado. La capacidad de desarrollar un plan de investigación original, ya sea para establecer una hipótesis experimental o de investigación, y luego, dar seguimiento para llegar a conclusiones válidas distingue a los académicos superiores. La publicación de los hallazgos identifica aún más a los que forman parte del mundo académico.

Los oficiales deben buscar lograr la fuente principal o la investigación y la escritura original como parte de su desarrollo intelectual y progreso personal hacia el logro de grado avanzado o publicación. Hay oportunidades para avanzar coherentemente en este objetivo a lo largo de una carrera, pero nuevamente, muchos oficiales jamás lo visualizan, ya que están separados por años y por experiencia operacional. ¿Qué pasaría si los oficiales pudieran integrar sus oportunidades de investigación en un tejido más unido?

Las oportunidades de una carrera, a veces descuidada

La visión del Sistema de Administración de Personal del Oficial es crecer y desarrollar líderes adaptables. Los líderes adaptables son «suficientemente amplios en educación y experiencia para operar en todo el espectro del conflicto y—... culturalmente astutos y capaces para utilizar esta conciencia y comprensión de ambientes extranjeros a fin de innovar en la ejecución de las misiones»¹⁰. Las oportunidades de desarrollo proporcionadas por el Ejército a un oficial junto con su autodesarrollo debe funcionar para cumplir con esta visión de desarrollar a un líder adaptable.

Este desarrollo comienza con la educación de pregrado —en toda su diversidad— durante la cual se establecen los hábitos iniciales de la disciplina académica —la capacidad de investigar y redactar— y se presenta la educación lingüística y cultural. La mayoría de los oficiales obtienen su única compresión del idioma extranjero en la escuela secundaria o durante los años de pregrado como requisito para el título. Esta educación de idioma de pregrado es la base sobre la que se construye el posgrado o la educación de idioma extranjero en el Instituto de idiomas de Defensa. También es una ventana a otras culturas.

Una de las consideraciones críticas para el desarrollo a largo plazo de cualquier oficial es solicitar y aceptar la obligación de servicio de educación universitaria establecida para satisfacer las necesidades del Ejército. El debate sobre si este tiempo lejos de las asignaciones operacionales vale la pena es demasiado extenso para los límites de este artículo. El punto aquí es que el Ejército brinda a los oficiales la oportunidad de obtener títulos avanzados, tanto maestrías como doctorados y esta oportunidad necesita ser considerada cuidadosamente en el plan que un oficial desarrolla para su propia educación profesional.

Si se aprovecha esta oportunidad, proporciona tanto mayor capacidad lingüística como mayor sensibilización cultural— prioridades indicadas por la visión de desarrollo profesional— como las oportunidades para investigar y redactar de manera más profunda. Esta oportunidad de investigar y redactar necesita ser incorporada en el enfoque de toda la vida ya establecido como necesario.

A lo largo de la línea de tiempo de la carrera de un oficial, el Ejército ofrece becas que proporcionan oportunidades adicionales de ampliación e investigación. Estas becas pueden venir antes de la ILE o Escuela de servicio, y necesitan ser consideradas en la panoplia de opciones ofrecidas a los oficiales. Se tornan particularmente importantes si se consideran como parte de un continuo que abarca desde la



Graduados del programa de Estudiantes del Arte de la Guerra de la Escuela de Comando y Estado Mayor de 2016 (de izquierda a derecha) mayor Zach Alessi-Friedlander, Ejército de EUA; mayor Bishane Whitmore, Fuerza Aérea de EUA; mayor Roland Minez, Ejército de EUA; mayor John Zdeb, Ejército de EUA; mayor lan Brandon, Ejército de Nueva Zelanda; y el teniente Brian Juskiewicz, de la Marina de EUA, celebran sus logros con el Dr. Wendell C. King, decano de los académicos, 10 de junio de 2016 como la transición a un programa de autodesarrollo después de salir del Fuerte Leavenworth, Kansas. (Foto cortesía del autor)

educación de pregrado hasta las etapas de la PME y la educación de posgrado financiada, con una progresión holística a través de todas estas etapas. Si alguien fuera a llevar a cabo la investigación original y la redacción en sujetos constantes de investigación a través de estas etapas de manera continua, podría ser muy poderoso.

Otra manera en que el Ejército ha proporcionado una oportunidad para que los oficiales progresen en su educación es creando un programa para obtener un doctorado a través del Programa de Planificación Estratégica Avanzada y Política de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Este programa proveerá al Ejército de líderes capaces y educados en pensamiento estratégico, quienes obtendrán todas

las ventajas de completar la investigación original y redactar una disertación. Este programa parece ser el pináculo de las amplias oportunidades que ofrece el Ejército.

Aprovechar estas oportunidades de ampliación de carrera para la educación, a menudo, toma valentía moral para enfrentar los rigores de las líneas de tiempo y el anti intelectualismo militar. Toma un juicio consciente de cuándo hay tiempo para solicitar, competir y lograr éxito en una oportunidad de posgrado financiada o beca. Los mejores oficiales siempre son necesarios para sus comandantes y sus ramas a fin de satisfacer las necesidades incesantes del Ejército operacional y deben luchar para ir a la escuela de posgrado financiada o competir por una beca. Esto requiere

de coraje para ver la oportunidad y decidir aprovecharla—a menudo, contra el consejo de un mentor que no tomó ese camino o no tuvo las mismas oportunidades. La decisión también actúa contra la presión de los compañeros que resisten los logros académicos e intelectuales. Se necesita una gran confianza en el potencial propio y una visión para la posibilidad de optar por la escuela de posgrado o una beca.

La guía más alta y más actual, concebida por el Sistema de Administración Personal del Oficial previamente, deja clara la necesidad de un desarrollo intelectual de alto nivel y de ampliación. A través de la educación avanzada, la investigación y la redacción, y el autodesarrollo activo y continuo, los oficiales pueden cumplir la visión desarrollando las habilidades especiales requeridas para resolver problemas globales complejos que requieren habilidades de idiomas, interagenciales y conciencia cultural.

Cómo logar una solución para un plan de autodesarrollo para toda la vida

Entonces, ¿cómo un oficial entrelaza todas estas consideraciones en un concepto coherente de autodesarrollo? Uno de los elementos principales para los oficiales debe ser mirar hacia delante en el transcurso de sus carreras y conceptualizar cómo todos estos componentes encajan juntos. ¿Cómo pueden integrar el curso de su secuencia deseada de la PME con los objetivos que se logran en su plan de autodesarrollo? El punto de partida es el interés ¿Qué tema de investigación original atrae su interés? ¿Cuál podría ser un tema posible para la investigación de carrera? ¿Qué tema merecería una investigación personal continua en las oportunidades de investigación que se ofrecen en las diversas instituciones de la PME, como la tesis para la maestría en Arte y Ciencia Militar en el Curso de Comando y Estado Mayor para oficiales, o la monografía en la Escuela de Estudios Militares Avanzados? Podría seguir un tema cuidadosamente seleccionado para ser continuado como un documento de investigación estratégico en la Escuela de Guerra del Ejército, o podría ir en pos de las iniciativas de investigación individual durante una beca de la Escuela de servicio.

En lugar de tomar estas oportunidades de investigación discretamente, deberían ser vistas como un continuo. Con un determinado tema de interés, intencionalidad y diligencia, los oficiales del Ejército pueden desarrollar conocimientos académicos a lo largo del tiempo, aprovechando las oportunidades de investigación y redacción profesional. En lugar de varios requerimientos incoherentes de redacción de la PME, mediante una sabia elección y una visión futurista, los oficiales pueden construir los componentes de un libro o de una disertación incorporando todas sus investigaciones en el transcurso del tiempo.

El establecer tal trayectoria de investigación y de redacción también puede tomar en consideración el desarrollo deliberado de los conocimientos especializados que se utilizarán en la vida de retirado. La solución ideal es usar asignaciones en la fase terminal a fin de ultimar las referencias para el empleo después del retiro y posicionarse geográficamente o por temas de experiencia para la transición. Esta previsión puede alinear el éxito profesional a lo largo del camino. Con esto en mente, hay varias preguntas clave que los oficiales deben considerar al principio de sus carreras, a saber:

¿En qué área del mundo quiero especializarme? El Departamento de Defensa organiza el mundo geográficamente por comando combatiente. Cada comando es tan complejo que un oficial no puede saberlo todo. La lectura centrada y la investigación por región permite que los individuos desarrollen experiencia regional en apoyo de los objetivos de la unidad rotativa del Ejército, y desarrollen el conocimiento regional más útil como oficiales de mayor antigüedad en los comandos combatientes.

¿Qué experiencia cultural es adecuada según la región? La visión de desarrollo profesional del Ejército claramente establece que la experiencia cultural es un objetivo importante de desarrollo profesional. La experiencia cultural da cabida a la experiencia regional requerida por los líderes de las unidades rotativas del Ejército. La guía para todas las juntas de ascenso de grado para mayores, teniente coroneles y coroneles recientes enumeró la característica de ser «capaz de comprender el ambiente socioeconómico y [ser] culturalmente astuto [énfasis agregado] para operar en ambientes complejos e inciertos» entre las características clave requeridas por el liderazgo estratégico¹¹. La junta de ascenso de grado para teniente coronel también incluyó el lenguaje formal que guiaba a la

misma para no penalizar a los oficiales dedicados a la educación civil o becas, en acuerdo con el énfasis dado en este artículo sobre la importancia de la educación fuera de la institución castrense^{12.}

¿Qué capacidad en el idioma extranjero se alinea con esta experiencia regional y cultural? Idealmente, esta capacidad de idiomas comenzó durante la escuela secundaria o cuando estudiaba en la universidad, pero los oficiales pueden elegir una capacidad de idioma a desarrollar mientras cursan una maestría o durante el autodesarrollo o educación presencial del Instituto de Lenguas de Defensa. En última instancia, los comandantes de las fuerzas de tarea conjuntas con capacidad de idioma en la región a la que se despliegan son los más adecuados para integrarse a equipos multinacionales.

con esta capacidad regional, cultural y lingüística que establecerá al oficial como un experto residente de un Estado Mayor superior en un componente de servicio del Ejército o comando combatiente? ¿Desarrollará el oficial experiencia como un especialista cibernético, de guerra electrónica, de protección de fuerza, de fuegos, o de logística, entre otros? Esta experiencia es lo que se espera de los tenientes coroneles como líderes en el componente de servicio o Estados Mayores conjuntos, y el grado de teniente

coronel es el grado en el que se espera que los ofi-

ciales se retiren o decidan buscar asignaciones de

liderazgo de mayor jerarquía.

¿Qué área de experiencia operacional se alinea

A los oficiales se les insta a comenzar con el final en mente. En la actualidad, los oficiales en servicio activo deben darse cuenta de que el momento de retirarse llega para todos, ya sea como mayor o general. Todos llegamos al final del camino de nuestra carrera militar en servicio activo. Con demasiada frecuencia, llegamos a ese punto sin ningún concepto claro o

preparación para lo que viene a continuación. La solución óptima sería estar en una ubicación geográfica o posición de experiencia en nuestra última asignación a fin de hacer una transición natural en lo que será nuestra segunda carrera. Otra buena solución sería evaluar honestamente lo que queríamos hacer cuando llegamos al final de la carrera y usar nuestras oportunidades educativas, nuestro plan de autodesarrollo y nuestra experiencia operacional para trabajar hacia esa ocupación observada. La sabia elección de temas de investigación y redacción durante el transcurso de una carrera garantiza la continuidad y logra la publicación de trabajos que resultan útiles en la transición al retiro. La misma necesidad tiene que ver con los que se separan antes del retiro—para que la transición sea perfecta y continua, especialmente, con una asignación final y dejar el servicio con experiencia en hacer lo que un oficial ama hacer y está mejor capacitado para hacerlo.

Evidentemente, esto no es una solución que funciona para todos en todas las situaciones. No todos los oficiales serán capaces de imaginar un tema de investigación que los cautive o se conecte con oportunidades contiguas a través del tiempo, pero aun si ven una mayor coherencia, la conceptualización vale la pena. Nuevas visiones surgirán con el tiempo. Gran parte de este logro posible gira en torno a la intencionalidad y la diligencia por parte del oficial interesado. Algunos de estos logros posibles giran en torno al talento en bruto y a la autorreflexión honesta. Sin embargo, las destrezas de honestidad, reflexión e intencionalidad requeridas por este concepto de autodesarrollo profesional ampliado que integra todas las oportunidades educativas y de ampliación del Ejército a lo largo de una carrera, serán ampliamente demostradas por nuestros oficiales que más se preocupan por el futuro. 💻

El coronel (retirado) Dean A. Nowowiejsky, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, sirvió durante 31 años consecutivos como oficial del Ejército en servicio activo. Comandó en todos los niveles hasta el nivel brigada y sirvió como un planificador de la división para los niveles de teatro conjunto y combinado. Dirigió grupos de iniciativa estratégica para un comando del componente de servicio del Ejército y una unidad de informes directos del Ejército. Se graduó de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y fue becario del Ejército en la Brookings Institution. Nowowiejski terminó su doctorado en filosofía antes de retirarse. Ahora dirige el programa de Estudios sobre el Arte de la Guerra en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

Referencias Bibliográficas

- 1. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, Commissioned Officer Professional Development and Career Management (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], 2014), p. 5-6.)
 - 2. Ibíd.
 - 3. lbíd., p. 9.
 - 4. lbíd., p. 6.
- 5. Además de las referencias citadas en esta referencias bibliográficas, la siguiente fuente principal del Comando de Recursos Humanos (HRC, por sus siglas en inglés) fueron consultadas: Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, «Fiscal Year 2016 Centralized Selection List (CSL) Command and Key Billet Slating Guidance», 26 de junio de2014, accedido el 20 de diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/ Directorate/OPMD/FY16%20CSA%20SLATING%20GUIDANCE. pdf (se requiere tarjeta de acceso); Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, «Fiscal Year 2017 Centralized Selection List Command and Key Billet Slating Guidance», 10 de septiembre de 2015, accedido el 20 de diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/ FY17%20CSA%20CSL%20Slating%20Guidance%20-%20Approved%2010%20SEP%2015.pdf (se requiere tarjeta de acceso); U.S. Army Human Resources Command, Senior Service College/ Fellowship/Foreign Service School Information, Academic Year 2016-2017, accedido el 20 de diciembre de 2016, https://www. hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/AY16-17 SSC Catalog.pdf (se requiere tarjeta de acceso). La información provista en este catálogo da una breve descripción y hechos pertinentes con respecto a cada oportunidad de la Escuela de Servicio de mayor antigüedad lo que incluye becas y escuelas en el extranjero; U.S. Army HRC, MILPER Mensaje 16-101, «FY 16 Army Competitive Category (ACC) Panel de nivel intermedio de educación y Proceso para presentar las preferencias de Asistencia de Educación en residencia en el nivel intermedio» 6 de abril de 2016 (se requiere tarjeta de acceso); MILPER Mensaje 16-114, «FY 17 U.S. Army Human Resources Command Senior Professor of Military Science (PMS) Centralized Selection Board», 19 de abril de 2016 (se requiere tarjeta de acceso).
- 6. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, Commissioned Officer Professional Development and Career

- Management, 6.
 - 7. lbíd., p. 12.
 - 8. Ibíd.
- 9. A fin de obtener un sentido general del amplio espectro de oportunidades ampliadas disponibles a través del Ejército, ver Officer Personnel Management Directorate Broadening Opportunities Program, actualizado el 5 de agosto de 2015, accedido el 9 de enero de 2017, https://www.hrc.army.mil/bop.
- 10. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, Commissioned Officer Professional Development and Career Management, p. 9
- 11. Secretary of the Army, Memorandum for President and Promotion and Selection Board Members, «Año fiscal 2015 (FY15) Major (MAJ), Army, Operations (OPS), Operations Support (OS), and Force Sustainment (FS) Promotion and Selection Boards (PSBs), 13 de marzo de 2015, p. 3, accedido el 23 diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/ Directorate/TAGD/FY15%20Major,%20Army%20Competitive%20Category,% 20Promotion%20Selection%20Board.pdf (se requiere tarjeta de acceso); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion List for the Fiscal Year (FY)2016, Lieutenant Colonel (LTC), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS), Promotion Selection Boards (PSB)», 22 de octubre de 2015, 3-4, accedido 23 de diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/ Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/1.%20FY16%20Lieutenant%20Colonel,%20Army%20 Competitive%20Categories,%20 Promotion%20Selection%20Board.pdf (se require tarjeta de acceso); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion Lists for Fiscal Year (FY) 2015 Colonel (COL), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS) Promotion Selection Boards (PSB)», 9 de marzo de 2015, p. 3, accedido el 23 de diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/FY15%20Colonel,%20Army%20Competitive%20Category, % 20Promotion % 20Selection % 20Board.pdf (se requiere tarjeta de acceso).
- 12. Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion List for the Fiscal Year 2016 (FY) 2016, Lieutenant Colonel», p. 4.

Cómo abordar los impactos en la salud conductual Equilibrar el tratamiento y el apresto de la misión

Teniente coronel Christopher Landers, Ejército de EUA

n el Informe de Salud de la fuerza del Ejército de 2015 se encontró que 17 por ciento de la fuerza no está medicamente preparada¹. Esta tasa incluye a soldados con problemas de salud física y de comportamiento. A pesar de los desafíos significativamente diferentes enfrentados por los soldados en comparación con sus contrapartes civiles, los soldados siguen demostrando increíble resiliencia. Sin embargo, 15 por ciento (tasa de prevalencia de 2014) de la fuerza ha sido diagnosticada con un trastorno de salud conductual para el que requieren tratamiento².

Si el Ejército le pregunta a los comandantes en el campo cuál piensan que es el mayor desafío del acondicionamiento del soldado individual en los últimos años, muchos podrían decirle al Ejército que es el aumento aparentemente pronunciado en los problemas de salud relacionados con el comportamiento, que fue de 9,4 por ciento diagnosticado en 2007 a 15 por ciento en 2014³. En un número sustancial de casos, los problemas de salud conductual llevan a una incapacidad, al menos parcialmente, de un soldado para llevar a cabo su misión en tiempo de guerra. En 2014, los soldados con afecciones de salud conductual totalizaron alrededor de hospitalizaciones y un millón de citas médicas⁴. Ese es el equivalente a casi un batallón entero que pasa tres meses en el hospital cada año. No se incluyen en esa estimación los miles

de pacientes que recibieron un perfil de servicio que los releva de desempeñar su función asignada.

El desafío del apresto para la misión

A medida que las consideraciones económicas, políticas y globales hacen que el Ejército sea cada vez más pequeño, aumenta el desafío de mantener el apresto para el combate. Una fuerza más pequeña es más vulnerable a estar menos preparada para el combate debido a que no hay soldados disponibles; cuanto menor sea la fuerza, mayor es el impacto operacional de los soldados no disponibles.

Por lo tanto, los problemas relacionados con la salud conductual que pueden determinar la disponibilidad de un soldado, incluyendo ansiedad, trastorno de estrés postraumático (TEPT, por sus siglas en español), depresión y conducta suicida tienen un impacto significativo y creciente en el apresto de la unidad en todo el Ejército. Más preocupante que la amplitud del problema es la aparente incapacidad del Ejército para proteger y mantener el apresto de la unidad sin dejar de atender las necesidades de tratamiento de los soldados.

Los protocolos actuales para el tratamiento y la separación del servicio, de ser necesario, dejan muy poca flexibilidad a los comandantes mientras intentan preservar el apresto. La prevención, diagnóstico y



El sargento (retirado) Jerry Majetich contiene a un emocional capellán Charles Dupree, Unidad de transición de guerrero Orlando, durante la operación Proper Exit, 16 de junio de 2010 en la Estación operacional de contingencia (COS) Falcon, Irak. La unidad de Dupree fue atacada en octubre de 2005 en Al Dora. La COS Falcon fue la primera parada de los heridos en Irak. (Foto cortesía del especialista Jared Eastman, Ejército de EUA)

tratamiento de los problemas de salud conductual han recibido una atención considerable y necesaria, pero a medida que el Ejército ha hecho progresos en la prevención del suicidio, ha creado otro problema: una disminución de la población institucional disponible para el adiestramiento y despliegue. A fin de afrontar eficazmente el desafío de equilibrar las necesidades de los soldados con el apresto de la unidad, los comandantes necesitan flexibilidad para tratar con eficacia a los que necesitan atención de una manera que minimice el impacto en el adiestramiento y operaciones de la unidad.

Cómo abordar el problema de salud conductual

En medio de lo que ahora es un esfuerzo de guerra de 15 años, el Ejército reconoció una brecha significativa en su capacidad para diagnosticar y tratar eficazmente las condiciones de salud conductual que resultaron en un fuerte aumento en el TEPT y los suicidios relacionados con la depresión. En respuesta, el Ejército solicitó que el Instituto Nacional de Salud Mental estableciera un equipo de investigadores para ayudar con el problema. Posteriormente, el Ejército inició el programa de

Evaluación de Riesgos y Resiliencia de los Integrantes del Servicio (STARRS, por sus siglas en inglés) en 2009 y proporcionó informes cada año hasta 2015. Los investigadores del STARRS del Ejército buscaron factores que ayudaban a proteger la salud mental de un soldado, así como los que ponen en riesgo la salud mental del mismo⁵. El equipo de investigación del STARRS del Ejército diseñó e implementó cinco componentes del estudio para analizar el problema, examinando cada uno por separado para comprender mejor el problema y proporcionar recomendaciones constructivas⁶. En los últimos años, el equipo de investigadores ha generado más de 30 estudios.

Al mismo tiempo, el secretario del Ejército ordenó al subjefe de Estado Mayor que «hiciera un análisis holístico e identificara fallas o preocupaciones sistémicas en el Sistema Integrado de Evaluación de Discapacidad (IDES, por sus siglas en inglés) que afectan el diagnóstico y evaluación de las condiciones de salud conductual»⁷. A fin de llevar a cabo la tarea, en la institución creó el Grupo de Fuerza de Trabajo del Ejército sobre la Salud Conductual (ATFBH, por sus siglas en inglés) que llevó a cabo una revisión exhaustiva y produjo el *Plan de Acción Correctiva* (CAP, por sus siglas en inglés) para tratar y corregir fallas o preocupaciones identificadas⁸.

Recomendaciones, resultados e impactos en el apresto

El proyecto de investigación STARRS y el CAP funcionaron con dos propósitos claves. En primer lugar, los estudios del STARRS del Ejército intentaron ayudar a prevenir o predecir los problemas de salud conductual identificando a los soldados potencialmente en riesgo y los factores o condiciones que pueden poner a más soldados en riesgo (o aumentar el riesgo para los ya identificados como en riesgo).

Según el estudio, los soldados están en mayor riesgo si son del sexo masculino, blancos y recién alistados. No haberse graduado de la escuela secundaria y el castigo o degradación reciente también se identifican como factores de riesgo. El haber sido previamente o actualmente desplegados también pone a los soldados en mayor riesgo, especialmente entre la población femenina. Sin embargo, contrario a la creencia popular, el estudio identificó un marcado aumento de los eventos suicidas y trastornos de la salud conductual entre los soldados que jamás han sido desplegados. Esos que quizás tienen un mayor riesgo de pensamientos suicidas (considerar

suicidarse) o intentarlo son los que tienen diagnósticos psiquiátricos antes de alistarse en el Ejército. Alrededor de la mitad de todos los casos de suicidio (ideas, planes o intentos) tuvieron inicio antes del alistamiento⁹. Esto no es de sorprender, ya que en Estados Unidos «la prevalencia estimada de cualquier ansiedad, estado de ánimo, comportamiento, o abuso de sustancias DSM-IV en esta muestra fue 53,1 por ciento... La gran mayoría de los casos (91,6 por ciento) tuvieron estos síntomas, por primera vez, antes de la edad esperada de alistamiento si estuvieron en el Ejército»¹⁰.

Las implicancias de estos resultados de investigación son significativas. Una selección eficaz antes del alistamiento podría esencialmente excluir a la mitad de los sucesos relacionados con el suicidio del Ejército al evitar que los que tienen trastornos de ansiedad, estado anímico, comportamiento, o abuso de sustancias se enlisten. Por supuesto, hay dificultades con tal desafío. Aunque se requiere la presentación de los expedientes médicos para la selección inicial si el solicitante ha indicado tratamiento previo de salud conductual, ¿cuántos están revelando realmente el tratamiento previo? Una búsqueda rápida en la web revela cientos de posibles soldados, marineros, aviadores y marines en foros en línea que discuten lo que deben o no revelar para pasar la detección. Teniendo esto en cuenta, la presentación obligatoria de datos y reclamos de seguros puede reducir los intentos exitosos de engaño. Una supervisión psicológica mejorada similar a la de las fuerzas de operaciones especiales contribuiría con certeza a reducir la adhesión de soldados inadecuados, pero el empeño probablemente sería prohibitivo en términos de costos y tiempo a una escala tan grande.

El CAP se centró en el tratamiento. Un mejor acceso al cuidado de la salud (por ejemplo, especialistas en salud mental integrados con equipos de combate de brigada del Ejército), una mejor comprensión del problema y procesos del IDES más eficientes y eficaces han servido para aumentar la calidad general de la atención de los soldados afectados. El CAP incluyó «24 hallazgos y 47 recomendaciones para mejorar el diagnóstico y las evaluaciones de salud conductual en el contexto del IDES»¹¹.

Algunas de la recomendaciones importantes, ahora implementadas, incluyen: un programa expandido de salud conductual que alinea a los proveedores con unidades desplegables de magnitud brigada; estandarización del diagnóstico y evaluación de los soldados

con TEPT; proceso del IDES simplificado; revisión del reglamento del Ejército (AR) 635-40, Evaluación física para la retención, Retiro, o Separación, en una regulación única e integral para el IDES; medidas de rendimiento del IDES desarrolladas que calificaron la velocidad del proceso y calidad de la atención médica; mejor capacitación para los líderes del Ejército sobre cuestiones relacionadas con la salud conductual del IDES; mejor adiestramiento para el liderazgo y administración de la salud conductual; mejor dotación de personal relacionado con el diagnóstico y el tratamiento de los problemas relacionados con la salud conductual; aclaración de las opciones legales de los comandantes para la acción administrativa que involucra a soldados con una afección de salud conductual; revisión de la política sobre la revisión del inspector general de salud de todos los soldados en espera de ser relevados del cargo por trastornos de la personalidad; y varios otros¹².

Si bien es difícil afirmar de manera concluyente que la implementación del ATFBH, los resultados del CAP y otros programas de prevención liderados por soldados probablemente jugaron un rol importante en la reciente reducción de suicidios y sucesos relacionados. La reducción de los sucesos relacionados con suicidios parece ser un éxito claro e inconfundible. No cabe duda de que los soldados son más fácilmente diagnosticados, tratados con más experiencia y, lamentablemente, más a menudo, se les consideran no disponibles (al menos temporalmente).

En general, la respuesta del Ejército ante la crisis de la salud conductual ha sido, por lo regular, a través de dos líneas de esfuerzo. En primer lugar, diagnosticar y tratar a aquellos con afecciones relacionadas con el servicio militar para los cuales el retiro por causas de salud es adecuado. En segundo lugar, descartar a los soldados que no pueden adaptarse a la vida militar debido a las afecciones preexistentes de salud conductual. El sistema actual parece centrarse más en el primero y puede no ser adecuado para el segundo¹³.

Recomendaciones para mitigar los impactos en la preparación de la unidad

Por encima de todo, el Ejército no debe cambiar la forma en que ahora identifica, diagnostica y cuida de sus soldados que sufren de enfermedades de salud conductual que requieren tratamiento. El Ejército ha hecho grandes avances en la prevención, diagnóstico y tratamiento en los últimos años. La consecuencia no deseada es que un aumento en la prevalencia ha causado una disminución correspondiente en el apresto de la unidad. Ochenta mil días de hospitalización por año es difícil de absorber para un Ejército cuya prioridad es el apresto¹⁴.

Si bien la prevención y el tratamiento han sido el enfoque apropiado, se debe prestar más atención al mantenimiento del apresto de la unidad en el nivel táctico. Cada soldado no disponible tiene un impacto negativo significativo y creciente en el apresto mientras que el Ejército disminuye en número de tropas y aumentan los compromisos. Algunas medidas adicionales para ayudar a los comandantes a mantener el apresto son dignas de consideración.

En primer lugar, aumentar el compromiso del Ejército y el uso de las Unidades de Transición de Guerrero (WTU) para los soldados cuya condición de salud conductual les impide servir en una capacidad fructífera. Existentes en la mayoría de las instalaciones,

una WTU se asemeja a una unidad de «línea» del Ejército, con cuadros profesionales y procesos integrados que se basan en la fortaleza de cohesión de unidad y trabajo de equipo del Ejército para que los soldados heridos puedan centrarse en la recuperación antes de regresar al Servicio o a la vida civil. Dentro de una WTU, los soldados heridos, enfermos y lesionados trabajan con sus Triada de cuidado —el gestor de atención primaria (por lo regular, un médico), el administrador de casos (enfermera), y el líder de escuadra—que coordinan su atención médica con otros profesionales clínicos y no clínicos¹5.

Los solados en las WTU se centran únicamente en la recuperación en preparación para un retorno al servicio o para la transición a la vida civil.

Muchos soldados asignados a las WTU están al mismo tiempo inscritos en el proceso del IDES. En el IDES, los soldados heridos y enfermos reciben tratamiento y evaluación para regresarlo al servicio o hacer una determinación de «no apto» y procesarlo para la transición. Al igual que aquellos que no son físicamente aptos, la mayoría (hay excepciones) de soldados a ser separados por su condición de no aptos debido a un condición de salud conductual tienen que cumplir con el proceso del IDES, con una meta de 295 días desde el principio hasta el fin¹⁶.



El sargento Paul Bryant lidera a un equipo de integrantes del servicio que se recuperan de lesiones en la regata de canoa del guerrero herido, 18 de agosto de 2013 en Honolulu, Hawái. (Foto cortesía del especialista de primera clase en comunicación masiva Daniel Barker, Armada de EUA)

El asignar a un soldado a una WTU, tan pronto como sea posible, en el proceso de evaluación permite que el individuo continúe el tratamiento apropiado mientras, simultáneamente, ayuda a sostener el apresto de la unidad a través del proceso de reemplazo. Actualmente, la mayoría de los soldados inscritos en el proceso del IDES para la separación del servicio militar siguen siendo asignados a la unidad en la categoría de soldado no disponible con impactos obvios al apresto. Un reto que enfrentan los comandantes es que la AR 40-58, Cuidado del guerrero y Programa de transición, prohíbe, expresamente, la admisión a las WTU con el propósito de mantener el apresto de la unidad a través de asignaciones. Además, la admisión de soldados con afecciones psicológicas debe ser tan estricta como que el soldado representa un riesgo sustancial para sí mismo o para otros si el soldado permanece en la unidad¹⁷. Pocos soldados en tratamiento cumplen este umbral (por lo menos

al principio), aunque muchos reciben perfiles de restricción de deberes que son perjudiciales para el apresto. Como resultado, no es raro que una unidad de tamaño de batallón tenga docenas de soldados en el IDES esperando por la separación del servicio—ninguno disponible durante los 295 días completos (suponiendo que se cumpla la meta de la línea de tiempo del IDES).

En segundo lugar, el Ejército y el Departamento de Defensa deben seguir una importante recomendación del CAP: una revisión estatutaria de la Instrucción 1332.36 del Departamento de Defensa, Evaluación de discapacidad física y la AR 635-200, Separaciones administrativas de alistados en servicio activo, que permita hasta 365 días para la detección de una enfermedad de salud conductual preexistente en los soldados que no han sido desplegados¹⁸. Actualmente, la condición de salud conductual preexistente debe identificarse dentro de los primeros 180 días, después de lo cual, el

descubrimiento requiere que el soldado se inscriba en el IDES para entrar en el proceso de separación. Según lo estipula el CAP,

Las condiciones preexistentes del BH (salud conductual), a menudo, no se manifiestan en los periodos estructurados y reglamentados del adiestramiento básico. El permitir la detección hasta 365 días da más tiempo para detectar una enfermedad¹⁹.

Este cambio permitiría una separación bajo el capítulo 5-11 (separación del personal que no cumplió con los estándares de aptitud médica de admisión) hasta los primeros seis meses que un soldado se incorpora a su primera unidad. Esto es especialmente importante ya que más de un 75 por ciento de los soldados que jamás han sido desplegados que tiene un trastorno diagnosticado informó el inicio de dichos trastornos antes de la edad de alistamiento²⁰. No solo tres cuartas partes de los trastornos diagnosticados comienzan antes del alistamiento, sino que también son predictores más poderosos de un grave deterioro de la discapacidad, que los trastornos con aparición posterior al alistamiento²¹. La búsqueda de una separación bajo el capítulo 5-11 a través de la junta de evaluación médica no debe interpretarse como una negación de atención médica. Dado que el CAP recomienda que un soldado separado bajo el capítulo 5-11 permanezca elegible entre 181 y 365 días para una caracterización honorable de servicio y se apliquen los beneficios completos de veterano.

Los datos ciertamente sugieren que limitar la admisión de aquellos con trastornos mentales antes del alistamiento podría ayudar a minimizar los problemas que se materializan más tarde en el servicio, pero el diagnóstico es difícil ya que los síntomas suelen ser menores en la adolescencia y demasiado suaves para causar el rechazo del servicio militar.²². Incluso, si el futuro soldado es consciente de un diagnóstico descalificante, él o ella no siempre va a revelarlo ya que hacerlo es autolimitante.

Por último, el Ejército debe considerar extender el capítulo 11, «Rendimiento y conducta en el nivel de entrada» a 365 días. Al igual que el capítulo 5-11, la separación en el capítulo 11 (a menudo referida como un capítulo de «falta de adaptación») está limitado a los primeros 180 días de servicio, cubriendo esencialmente sólo el entrenamiento inicial. En relación con esta recomendación, esta política de separación se aplica a

los soldados que «no pueden o no se adaptarán social y emocionalmente a la vida militar, o han demostrado rasgos de carácter y comportamiento incompatibles con un servicio continuo satisfactorio»²³.

Limitar a 180 días esta política de separación es excesivamente restrictivo si los comandantes realmente miden la capacidad de un soldado para adaptarse a la vida militar. Similar a la recomendación anterior con respecto al capítulo 5-11, la naturaleza reglamentada para el adiestramiento básico de alistamiento no reproduce adecuadamente «la vida militar» por lo tanto, la adaptación exitosa al adiestramiento básico no equivale a una adaptación exitosa al Ejército. Los estresores diarios de los despliegues que se avecinan, el adiestramiento en el terreno, las relaciones personales, las preocupaciones familiares, la gestión financiera y otros son muy diferentes a la vida relativamente sencilla cuando se está en el adiestramiento básico. Se podría argumentar que un soldado no ha comenzado realmente a experimentar la vida militar hasta que él o ella llega y es integrado a su nueva unidad. Solo entonces, frente a los desafíos mencionados, el Ejército puede medir su adaptabilidad. El impacto de esta recomendación yace en el hecho de que una proporción estadísticamente importante de soldados que experimentan un incidente de salud conductual (o buscan tratamiento) informan que el catalizador es el simple hecho de que ellos están en el Ejército y ya no desean permanecer en el mismo. En pocas palabras, no se han adaptado y es poco probable que lo hagan.

El peligro, por supuesto, es en el engaño. Como todos los programas de tratamiento de salud, los sistemas y protocolos que el Ejército usa para diagnosticar y tratar problemas de salud conductual están sujetos a manipulación. Se podría argumentar que para un soldado que ya no desea servir, el atractivo de una rápida separación puede llevarlo a un comportamiento manipulador para salir del Ejército. La preocupación ciertamente tiene mérito, pero hay pocas alternativas. En ausencia de una rápida separación, el soldado en cuestión puede unirse a los veinte mil (36 por ciento) soldados recién ingresados que no completan su primer período, a menudo dejan el servicio después de una larga separación por mala conducta o fracaso en el desempeño²⁴. Aún peor, él o ella puede desarrollar una afección de salud conductual legitima que resulta en aproximadamente 295 días de ingreso en el programa IDES y discapacidad



El especialista Gerrick Cole, el sargento Michael Harris y la teniente coronel Zabrina Seay-Maynard tocan guitarra en el programa Sounds of Acoustic Recovery (SOAR) en el Centro de recreación Dale Wayrynen, Fuerte Campbell, estado de Kentucky. El SOAR es un programa de ocho semanas de duración que permite a los soldados heridos aprender los fundamentos de la guitarra o el piano, o recibir lecciones de canto en el nivel principiante o intermedio. El SOAR proporciona terapia para ayudar a los soldados a permanecer fuertes y recuperarse de lesiones en preparación para la siguiente fase en sus vidas. (Foto cortesía Lori Brenae Perkins, Fort Campbell Courier)

potencial a largo plazo. La naturaleza inmediata de esta separación puede compensar el riesgo de manipulación por parte de un puñado de farsantes.

La respuesta del Ejército al problema de salud conductual, específicamente, el suicidio ha sido loable. El tiempo, los recursos y las personas comprometidas con el esfuerzo han creado un ambiente, en gran parte, ausente del estigma que normalmente se supone que se asocia cuando se busca ayuda. El tratamiento está fácilmente disponible y ampliamente confiado. En las instalaciones más grandes del Ejército, los profesionales de la salud conductual ven a varios miles de pacientes singulares por año, la gran mayoría de los cuales son tratados sin el conocimiento de su cadena de mando y siguen sirviendo eficazmente. El aumento de la concientización y los amplios recursos naturalmente llevan a una mayor prevalencia de diagnósticos de trastornos de salud conductual. Es poco probable que haya más

personas con necesidad de recibir tratamiento, lo más probable es que estén siendo identificados como personas que necesitan tratamiento. El resultado es un fuerte aumento en el número de soldados no disponibles debido a las condiciones de salud conductual.

En un Ejército fiscalmente restringido, equilibrar el tratamiento y mantener el apresto para el combate se vuelve más crítico. Las herramientas existen para identificar, diagnosticar y tratar al soldado. Ahora, los comandantes necesitan herramientas para manejar mejor a los soldados que no están disponibles y mantener la preparación de la misión. A fin de ser claros, las recomendaciones aquí expuestas no son un intento de limitar la atención a anular las recomendaciones de los especialistas en salud conductual destacando las preocupaciones de los comandantes. De hecho, son el resultado del trabajo de los comandantes en colaboración con el personal médico y de salud conductual,

integrados para equilibrar mejor las dos líneas de esfuerzo a fin de abordar los problemas de salud conductual del Ejército.

La capacidad de reasignar rápidamente a todos los soldados inscritos en el IDES a las WTU y separar rápidamente a los soldados bajo los capítulos 5-11 y 11 en el primer año completo de servicio puede proveer los medios necesarios para que los comandantes mantengan la preparación de la misión. Los efectos adversos de una creciente población no disponible se exacerban en una reducción de fuerza, lo que hace que cada caso tenga un impacto singular. Por otra parte, los soldados no disponibles que no pueden desempeñar su función de guerra son colectivamente una carga distintiva y una molestia—que

roba la atención de los líderes de su misión de guerra y de los soldados plenamente preparados para llevarla a cabo. Con una gran y creciente población de no disponibles en el Ejército, la mayoría de los comandantes han hecho una simple observación: cumplir la misión con menos soldados es más fácil que hacerlo con soldados no disponibles.

Agradezco al Dr. Zachary Collins, 2º Equipo de combate de brigada, Jefe de equipo de salud conductual de la 10ª División de Montaña, y al capitán Ryan S. Calhoun, oficial de salud conductual, 2º Equipo de combate de brigada, 10ª División de montaña, por su asistencia con la investigación y proporcionar retroalimentación convincente lo cual mejoró, en gran medida, el manuscrito.

El teniente coronel Christopher Landers, Ejército de EUA, es oficial de infantería y ex comandante de batallón en la 10ª División de montaña. Cuenta a su haber con una licenciatura del Instituto de Tecnología Rochester y una maestría de la Escuela de posgrado de la Armada. Su carrera incluye mando y las asignaciones de Estado Mayor en Corea, Fuerte Benning, Fuerte Bragg, Fuerte Drum y Fuerte Polk.

Referencias Bibliográficas

- 1. Army Public Health Center, *Army Health of the Force Report*, (Washington, DC: Office of the Surgeon General, 2015), págs. 31–33.
 - 2. lbíd., págs., págs. 41-42.
 - 3. lbíd., p. 41.
 - 4. lbíd.
- 5. «STARRS: Study to Assess Risk & Resilience in Service members» website, accedido el 7 de noviembre de 2016, http://starrs-ls.org/#/page/background.
 - 6. lbíd.
- 7. Army Task Force on Behavioral Health, *Corrective Action Plan*, (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, enero de 2013), p. 1.
 - 8. Ibíd.
- 9. Matthew K. Nock et al., «Prevalence and Correlates of Suicidal Behavior Among Soldiers: Results From the Army Study to Assess Risk and Resilience in Service members (Army STA-RRS)», JAMA Psychiatry 71, n°. 5 (2014): 514–22, doi:10.1001/jamapsychiatry.2014.30.
- 10. Gadermann, M., Anne, et al., «Projected Rates of Psychological Disorders and Suicidality among Soldiers Based on Simulations of Matched General Population Data», *Military Medicine* 177, n°. 9 (septiembre de 2012): págs. 1002-10.
 - 11. Corrective Action Plan, p. 2.
 - 12. lbíd., págs. 10-57.
- 13. Dr. Zachary Collins, 2º Equipo de combate de brigada, líder del equipo de salud conductual de la 10ª División de

- Montaña, correo electrónico para el autor, 29 de febrero de 2016.
- 14. General Mark Milley, jefe de Estado Mayor del 39° Ejército, «Initial Message to the Army», e-mail announcement, 26 de agosto de 2015, accedido el 7 de noviembre de 2016, https://www.army.mil/e2/rv5 downloads/leaders/csa/Initial Message 39th CSA.pdf.
- 15. «Warrior Transition Units», Warrior Care and Transition (WCT) website, accedido el 7 de noviembre de 2016, http://www.wtc.army.mil/modules/soldier/s1-wtu.html.
- 16. «Integrated Disability Evaluation System (IDES) Timeline», WCT website, accedido el 7 de noviembre de 2016, http://www.wtc.army.mil/img/soldier_to_ides.html.
- 17. Army Regulation 40-58, *Warrior Care and Transition Program* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 23 de marzo de 2015), p. 50.
 - 18. Corrective Action Plan, p. 45.
 - 19. lbíd.
- 20. Kessler, C., Ronald, et al., «Thirty-Day Prevalence of DSM-IV Mental Disorders Among Non-deployed Soldiers in the US Army: Results From the Army Study to Assess Risk and Resilience in Service members (Army STARRS)», JAMA Psychiatry 71, n°. 5 (2014): https://archpsyc.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1835338.
 - 21. lbíd.
 - 22. lbíd.
- 23. Army Regulation 635-200, *Enlisted Administrative Separation*, (Washington, DC: U.S. GPO. 6 de septiembre de 2001, p. 86. 24. *Army Health of the Force Report*, p. 6.



La soldado de 1ª Clase Brandie Leon, 4ª División de Infantería, se mantiene en alerta mientras patrulla un barrio para mantener la paz después de ataques recientes en mezquitas al este de Bagdad, Irak, 3 de marzo de 2006. (Foto: Sargento de 2ª Clase Jason Ragucci, Ejército de EUA)

El III Cuerpo de Ejército durante el *surge*: Un estudio sobre el arte operacional

Mayor Wilson C. Blythe Jr., Ejército de EUA

🚺 l papel que jugó el III Cuerpo de Ejército, 🜓 comandado por el teniente general Raymond 🗸 Odierno, como Cuerpo Multinacional de Irak (Multinational Corps-Iraq, MNC-I) no ha recibido la atención suficiente de los estudios sobre el surge* en Irak en 2007. El informe más completo de la campaña de 2007-2008 lo podemos encontrar sin duda en el libro The Endgame: The Inside Story of the Struggle for Iraq, from George W. Bush to Barack Obama, escrito por Michael Gordon y el teniente general Bernard Trainor, el cual se centra en la formulación y ejecución de estrategias y políticas¹. En el libro nos desplazamos a menudo entre Washington D. C., el Comando Central de EUA (U. S. Central Command) y la Fuerza Multinacional de Irak (Multinational Force-Iraq, MNF-I) a través de las acciones tácticas que tuvieron lugar en Irak de una manera ilustrativa. Como resultado, la campaña llevada a cabo por el III Cuerpo de Ejército, en función de cuartel general operacional, es pasada por alto en este trabajo clave.

La campaña del III Cuerpo de Ejército tampoco recibe la atención suficiente en otros trabajos importantes sobre el tema. En el libro *The Gamble: General Petraeus and the American Military Adventure in Iraq, 2006-2008,* Thomas Ricks se enfoca en los mismos aspectos que Gordon y Trainor. Sin embargo, aunque Ricks hace más hincapié en el papel que desempeñó el III Cuerpo de Ejército que lo que podemos encontrar en otros informes, no ofrece un estudio detallado a nivel operacional de la campaña que llevó a cabo². En *The Surge: A Military History,* Kimberly Kagan nos ofrece un cuadro predominantemente táctico de la campaña enfocándose en varias operaciones realizadas por las brigadas³.

Un informe que se centra más en la personalidad lo encontramos en *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War*, escrito por Fred Kaplan; aquí se narra como el Ejército adoptó la doctrina de contrainsurgencia (counterinsurgency, COIN) en vez de una campaña que aumentaba el número de efectivos en el campo⁴. Debido a su posición como oficial ejecutivo del general al mando de la MNF–I, el libro del coronel Peter Mansoor titulado *Surge: My Journey with General David Petraeus and the Remaking of the Iraq War* por supuesto gravita en

torno al general David H. Petraeus⁵. Ninguno de estos informes examina el papel fundamental que desempeñó el cuartel general de Odierno en la campaña de 2007–2008 cuando se aumentó el número de tropas.

Durante su segundo despliegue operativo en Irak, el III Cuerpo de Ejército logró reducir el nivel de violencia y creó espacio para avances políticos; ejemplo de ello es el paquete legislativo de tres partes de febrero de 2008, que incluía una ley de poderes provinciales, una amnistía limitada y el presupuesto de 2008⁶. La gestión de mando de Odierno estableció las bases para el éxito de las campañas en 2007 y 2008. Debido a la atención que ha recibido la doctrina de contrainsurgencia y el supuesto enfoque del Ejército en una «guerra a nivel de posgrado», lo más llamativo de las operaciones del III Cuerpo de Ejército fue cómo Odierno utilizó conceptos y terminología que están firmemente arraigados en las campañas convencionales. Los logros del III Cuerpo de Ejército como cuartel general operacional tuvieron origen en la aplicación eficaz del arte operacional.

El arte operacional es una manera de conceptualizar cómo pelear las guerras mediante campañas de operaciones múltiples, simultáneas y sucesivas en todo el espectro del teatro de operaciones para lograr un objetivo unificador⁷. Aunque no se intenta restar importancia a los principios de contrainsurgencia del Ejército, un análisis de la campaña del MNC–I en Irak en 2007 a través del abandonado prisma del arte operacional sugiere que el éxito de la campaña se debió a la aplicación eficaz de los principios operacionales ya establecidos en lugar de una revolución en la profesión de las armas⁸.

En diciembre de 2006, el III Cuerpo de Ejército, bajo el mando de Odierno, asumió la responsabilidad del MNC-I relevando al V Cuerpo de Ejército comandado por el teniente general Pete Chiarelli. La situación de seguridad en Irak se había deteriorado durante todo el 2006 (Figura 1). El bombardeo de la mezquita chiita de Al Askari, ubicada en la ciudad de Samarra y conocida comúnmente como la Mezquita Dorada, el 22 de febrero de 2006, ocasionó que tensiones sectarias y étnicas dieran lugar a un conflicto abierto. El bombardeo provocó grandes protestas violentas en todos los barrios chiitas de Bagdad y sus alrededores así como en otras ciudades predominantemente chiitas como Nayaf, Kerbala y Basora. Con este ataque, el conflicto fue de una insurgencia a una guerra civil sectaria que, solo en noviembre de 2006, cobraría la vida de 3462 iraquíes⁹.

^{*} En inglés, la palabra surge puede significar oleada o aumento y en este caso se refiere al aumento de tropas estadounidenses en lrak en 2007 como parte de una campaña para estabilizar el país.

El comandante de la MNF-I en aquel entonces, general George Casey, le encargó a Odierno acabar con el ciclo de violencia sectaria. El enfoque operacional del cuerpo de ejército entrante era diferente del de su predecesor. El V Cuerpo de Ejército, bajo el mando de Chiarelli, tenía como objetivo consolidar la huella

enfoque operacional contribuyó a que la campaña del V Cuerpo de Ejército se convirtiera en una serie de acciones tácticas desarticuladas e inconexas. El resultado táctico fue que las fuerzas estadounidenses no podían retener el terreno capturado y por ello, se veían obligadas a recuperarlo cada vez que lo perdían en la tarde anterior (Figura 2)¹¹.

Odierno decidió que la primera prioridad era la seguridad de la población iraquí, lo que para él se traducía en derrotar a una insurgencia compuesta por extremistas sunitas y chiitas, en particular el grupo de Al Qaeda en Irak (AQI) y las milicias chiitas apoyadas por Irán que Estados Unidos denomina «grupos especiales». Ahora el concepto operacional del MNC-I se centraba en cómo tomar y mantener la iniciativa para que la coalición pudiera derrotar a los extremistas. Aunque transferirle la responsabilidad y el control de la seguridad a los iraquíes todavía era el objetivo final, ya no era prioridad del MNC-I12.

Si bien las diferencias pueden parecer menores o semánticas, el cambio en el enfoque fue profundo porque indicaba que el III Cuerpo de Ejército ya no evaluaría su progreso a través de la reducción de la huella de la coalición en Irak como resultado del cierre de bases; el repliegue de unidades en Irak; o los indicadores relacionados con las

aguas residenciales, el agua potable, la electricidad y el servicio de recolección de basura. Pese a que se continuaron usando líneas de esfuerzo lógicas (logical line of effort), bajo el mando de Odierno, el MNC-I hizo más hincapié en las líneas de operaciones físicas (physical line of operation)¹³. A nivel táctico, el cambio en el enfoque alivió lo que se percibía como una presión para concentrar a las unidades en cada vez menos bases y permitió que las unidades tácticas vivieran en pequeñas bases junto a la población como lo habían hecho en los primeros días de la guerra. El III Cuerpo

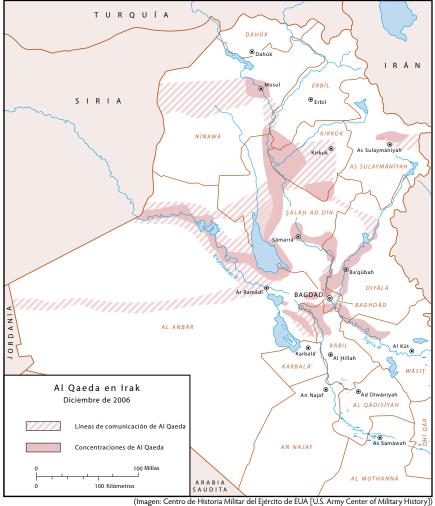


Figura 1. Al Qaeda en Irak, diciembre de 2006

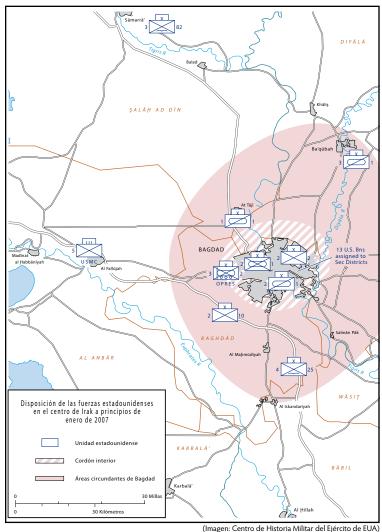
de la coalición. Chiarelli recuerda que: «Me dijeron que mi trabajo era disminuir el número de bases de operaciones avanzadas (forward operating base, FOB) a 50 para finales de 2006. Mis instrucciones fueron bastante claras. No vas a tener 110 bases de operaciones avanzadas. Había 110 bases de operaciones avanzadas cuando llegué en 2006»¹⁰. La reducción de la presencia estadounidense se llevó a cabo junto con una rápida transferencia de responsabilidad a las fuerzas de seguridad iraquíes ya que Estados Unidos estaba adoptando una postura de vigilancia. Este

de Ejército adoptó un enfoque tradicional para la campaña de 2007 y los primeros dos meses de 2008¹⁴.

Incluso antes de que se anunciara el envío de cinco brigadas adicionales a Irak, Odierno ya había planeado realizar múltiples operaciones simultáneas por todo el país¹⁵. Las ofensivas anteriores de los cuerpos se centraban en una sola área de conflicto a la vez, como Al Faluya o Nayaf, y en realidad eran más batallas tácticas que operaciones. Estos enfrentamientos carecían de una fase de exp lotación o persecución y tal ausencia le permitía al enemigo retirarse por sus líneas de esfuerzo físicas y reagruparse con seguridad en sus zonas de apoyo. Para lograr el objetivo de derrotar a la insurgencia, el III Cuerpo de Ejército lanzó una serie de ofensivas para expulsar al enemigo del territorio y retener el terreno liberado manteniendo a las tropas en el lugar. Estas ofensivas sostenidas conectaban las acciones tácticas en todo Irak para lograr de manera más eficaz los fines estratégicos y resultaron claves para implementar con éxito el arte operacional¹⁶.

El foco de la primera operación ofensiva del III Cuerpo de Ejército, operación Fardh al-Qanoon (Aplicación de la Ley), era despejar y retener terrenos por todo Bagdad y sus áreas circundantes, esas provincias que circunvalan la ciudad y controlan el acceso a la capital. Las operaciones de apoyo realizadas por las divisiones prohibieron el flujo de

acelerantes — término del III Cuerpo de Ejército para los combatientes, las armas y los explosivos que eran necesarios para los ataques que subsecuentemente daban lugar a las represalias— a la capital mediante operaciones ofensivas diseñadas para capturar y retener el terreno en estas zonas de apoyo enemigas. La intención de Odierno con esta estrategia inicial era transformar la zona de apoyo insurgente alrededor de Bagdad en una zona segura de la coalición y alejar a los extremistas de la capital (Figura 3)¹⁷. En junio, el MNC–I, después de la operación *Fardh al-Qanoon*, continuó con otra ofensiva a nivel de cuerpo llamada operación *Phantom Thunder*, que consistía en operaciones simultáneas en Bagdad y sus áreas circundantes. El objetivo de la

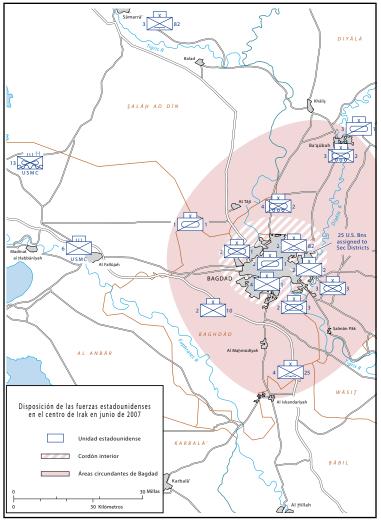


(imagen: Centro de Fistoria Militar del Ejercito de EOA)

Figura 2. Disposición de las fuerzas estadounidenses en el centro de Irak a principios de enero de 2007

operación *Phantom Thunder* era despejar las zonas de apoyo y de retaguardia de los extremistas. Fue la primera operación en Irak que contaba con todas las brigadas del incremento de 2007, y con este poder de combate adicional, Odierno pudo retener el terreno capturado, fortalecer su zona de seguridad e impedir el restablecimiento de las zonas de apoyo de los extremistas¹⁸.

Ya para agosto, era claro que la serie de operaciones ofensivas del MNC-I habían logrado una mejora en la seguridad de todas esas áreas de Irak en donde la coalición había aumentado el número de tropas. A Odierno le preocupaba que los extremistas intentaran alejar a la coalición de las áreas que el MNC-I había despejado y capturado y volvieran a llenar el vacío dejado por la



(Imagen: Centro de Historia Militar del Ejército de EUA)

Figura 3. Disposición de las fuerzas estadounidenses en el centro de Irak en junio de 2007

coalición. Esa había sido la suerte de las ofensivas de coaliciones previas, en donde la falta de operaciones simultáneas o persecución por parte del MNC–I le había permitido a los extremistas reagruparse. Odierno consideró que una persecución agresiva era la mejor manera de desmantelar las redes de los extremistas¹⁹.

Tanto para dificultar una ofensiva enemiga prevista durante Ramadán como para mantener al grupo AQI y los grupos especiales desorientados, el MNC–I puso en marcha la operación *Phantom Strike* el 15 de agosto de 2007. La operación *Phantom Strike* consistía en «una serie de operaciones específicas concebidas para intensificar la persecución de elementos extremistas por todo Irak»²⁰. Con el despliegue de cinco brigadas

adicionales, una brigada de aviación de combate y un cuartel general de división, el MNC-I contaba con las fuerzas necesarias para retener las áreas capturadas y llevar a cabo operaciones específicas en Irak (Figura 4). Como se acercaba el final del incremento de tropas, el tiempo que tenía la coalición para aprovechar al máximo su capacidad de combate era limitado²¹. En la operación Phantom Phoenix se extendió la persecución de extremistas hasta las profundidades del tramo alto del valle fluvial de Diyala, con el objetivo de establecer las condiciones para la anticipada batalla de Mosul. Sin embargo, esta batalla no ocurrió porque el III Cuerpo de Ejército fue reemplazado por el XVIII Cuerpo Aerotransportado en febrero de 2008 cuando acontecimientos en Basora hicieron necesario un cambio de enfoque por parte del Gobierno iraquí y el MNC-I. En ambas operaciones de explotación y persecución (Phantom Thunder y Phantom Phoenix) se observó cómo el MNC-I tomó medidas para extender su área de operaciones, con el objetivo de crear obstáculos para el enemigo en las áreas restantes de Irak en las que la coalición no tenía suficiente poder de combate para controlarlas22.

En todas las operaciones, un elemento clave de la campaña del III Cuerpo de Ejército se centraba en impedir el movimiento de acelerantes de violencia hacia Bagdad²³. Los análisis de inteligencia de la

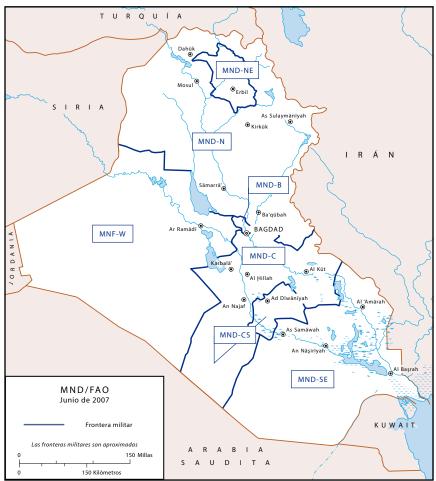
coalición indicaron que los extremistas en Bagdad requerían un flujo constante de artefactos explosivos improvisados (improvised explosive device, IED) instalados en vehículos y otros acelerantes para mantener el promedio de cincuenta ataques por día en la ciudad. La lucha para poner fin a los acelerantes dependía de la comprensión que tenía el MNC–I del terreno. El conocimiento que tenía el III Cuerpo de Ejército sobre cómo el enemigo usaba el terreno aumentó con la incursión llevada a cabo por la 1ª Brigada, 1ª División de Caballería en las zonas de Taji y Tarmiyah el 19 de diciembre de 2006. Esta acción resultó en la captura de más de quinientos gigabytes de documentos y un mapa detallado con la estrategia del grupo AQI para

controlar Bagdad. En el mapa se describía una arquitectura del campo de batalla planeado por el AQI que era más convencional de lo esperado ya que contaba con una zona de apoyo en las áreas circundantes de Bagdad, un área de retaguardia, una línea avanzada de tropas, líneas de comunicación que se conectaban mediante carreteras de superficie dura o caminos de tierra mejorados y zonas de combate en la capital²⁴.

La fuerza de los grupos extremistas en Bagdad dependía del control tanto de las líneas de comunicación como las zonas de apoyo que atravesaban las áreas circundantes. A menudo, el enemigo construía zonas de obstáculos de grandes IED enterrados para negar el acceso de la coalición a estas áreas, mientras que otros tenían sistemas de defensa aérea para no dejar entrar a los helicópteros. Aunque el esfuerzo principal del III Cuerpo de Ejército se encontraba en Bagdad, las divisiones en las periferias realizaban ofensivas simultáneas y sostenidas en la profundidad del enemigo (p. ej. en las áreas circundantes). Esta era una

perspectiva del terreno completamente diferente de la que existía previamente. El III Cuerpo de Ejército no veía el terreno en términos de lo que podía ceder al control iraquí, más bien, lo interpretaba bajo el prisma de un sistema operacional²⁵.

Para poder atacar al enemigo con éxito en toda su profundidad, el MNC-I necesitaba usar de manera eficaz y eficiente todas las herramientas que tenía a su disposición. A pesar del aumento en el número de tropas en Irak, la presencia de la coalición no era lo suficientemente amplia para proteger todas las áreas del país. Bajo la dirección de Odierno, el MNC-I designó una brigada Stryker como la reserva operacional, que a veces era llamada «fuerza de ataque de alta disponibilidad». Aunque la designación de tal fuerza



(Imagen: Centro de Historia Militar del Ejército de EUA)

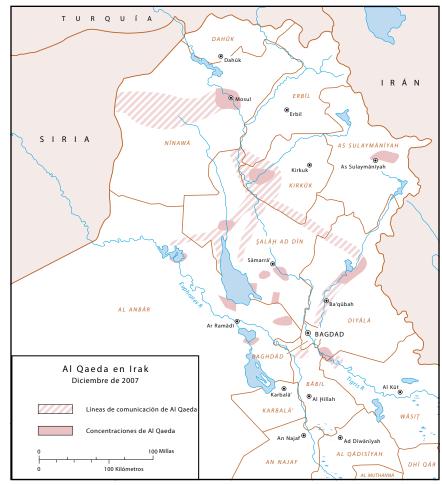
Figura 4. Divisiones multinacionales (MND, Multinational Divisions)/Áreas de operaciones avanzadas (FAO, Forward Areas of Operations), junio de 2007

tuvo su origen con el V Cuerpo de Ejército, alcanzó todo su potencial bajo el III Cuerpo de Ejército. La fuerza de ataque no era el esfuerzo principal en el campo de batalla, su propósito, más bien, era complementar el esfuerzo principal, como ocurrió durante la operación Fardh al-Qanoon cuando se usó para despejar los barrios y facilitar el despliegue de las brigadas que llegaban a Bagdad, o llevar a cabo operaciones de despeje en la provincia de Diyala, como ocurrió posteriormente. La reserva de Strykers aumentaba la flexibilidad de las operaciones de Odierno y le proporcionaba una ventaja de poder de combate decisivo dondequiera que la usara. Otra manera en la que Odierno reforzaba las operaciones ofensivas era a través del uso eficiente de habilitadores. El III Cuerpo de Ejército apoyaba de manera eficaz el esfuerzo

principal mediante los recursos limitados de la aviación del Ejército, los ingenieros, los vehículos aéreos no tripulados y la inteligencia que se encontraban disponibles²⁶. Asimismo, las fuerzas adicionales generadas por el aumento en el número de efectivos de seguridad iraquíes, junto con el grupo Hijos de Irak, le permitió al MNC-I extender su alcance operacional e internarse aún más en los santuarios de los insurgentes de lo que hubiera sido posible incluso con el aumento adicional de tropas que recibieron las fuerzas estadounidenses²⁷.

Al final del despliegue del III Cuerpo de Ejército en febrero de 2008, la situación en Irak era notablemente diferente de lo que era en diciembre de 2006, cuando asumía la función de MNC–I. En enero de 2008, el último mes completo del III Cuerpo de Ejército en el país, fallecieron seiscientos iraquíes en el país por causa de la guerra (Figura 5). Esto representaba una reducción dramática

en el nivel de violencia; cuando el cuerpo de ejército comandado por Odierno llegó al país en noviembre de 2006, se reportaron casi 3500 bajas iraquíes. El éxito se debía a la correcta aplicación del arte operacional. Bajo el liderazgo de Odierno, el III Cuerpo de Ejército se convirtió en un cuartel general operacional eficaz. Desde el cuartel se dirigió una serie de operaciones ofensivas simultáneas y sostenidas en toda la profundidad del territorio operacional del enemigo que fragmentaron sus zonas de apoyo y dificultaron sus operaciones. El ritmo de estas ofensivas a nivel de cuerpo de ejército junto con una explotación y persecución activa mantuvo al enemigo desorientado e impidió que sus fuerzas se pudieran reagrupar. A pesar del enfoque en las bases de seguridad conjuntas (joint security station, JSS) a nivel táctico, en el nivel operacional, tanto el enemigo como el MNC-I visualizaban el terreno de forma convencional aunque no



(Imagen: Centro de Historia Militar del Ejército de EUA)

Figura 5. Al Qaeda en Irak en diciembre de 2007

contigua, con zonas de seguridad y de apoyo, líneas de esfuerzo y de comunicación, áreas de retaguardia, etc. La habilidad que demostró el MNC–I para sincronizar sus operaciones en el espacio y en el tiempo se vio facilitada por el uso de habilitadores, el refuerzo del esfuerzo principal con la reserva de vehículos Stryker y la expansión de su alcance operacional mediante el uso de fuerzas iraquíes²⁸.

Aunque la mayor parte de las investigaciones sobre las operaciones estadounidenses durante el aumento de tropas se centraba en la supuesta revolución que estaba ocurriendo en la profesión de las armas debido a los principios de contrainsurgencia emergentes, el MNC–I estableció su concepto operacional mediante un marco tradicional sólido y su éxito se debió a la aplicación correcta de algunos de los principios del arte operacional más antiguos y establecidos, en vez de la idea recurrente de contrainsurgencia²⁹.

El mayor Wilson C. Blythe Jr., Ejército de EUA, es un estratega asignado al Centro de Integración de Capacidades del Ejército (Army Capabilities Integration Center). Su servicio incluye asignaciones en Iraq y Afganistán. Se graduó de la Universidad de Misisipi con una licenciatura en Historia. También obtuvo una maestría en Historia de la Universidad de Eastern Michigan. En la actualidad es estudiante de doctorado en un programa de Historia Militar de la Universidad de North Texas. En 2013, Blythe fue el ganador del premio Excelencia en las Letras (Distinguished Writing Award) que concede la Fundación Histórica del Ejército (Army Historical Foundation).

Referencias

- 1. Michael R. Gordon y Bernard E. Trainor, *The Endgame: The Inside Story of the Struggle for Iraq, from George W. Bush to Barack Obama* (New York: Pantheon Books, 2012).
- 2. Thomas E. Rick, *The Gamble: General Petraeus and the American Military Adventure in Iraq, 2006-2008* (New York: Penguin, 2009).
- 3. Kimberly Kagan, *The Surge: A Military History* (New York: Encounter Books, 2008).
- 4. Fred Kaplan, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (New York: Simon & Schuster, 2013).
- 5. Peter Mansoor, Surge: My Journey with General David Petraeus and the Remaking of the Iraq (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 2013).
- 6. El 13 de febrero de 2008, el parlamento iraquí aprobó tres importantes leyes: la ley de poderes provinciales, la cual define la relación entre los gobiernos federales y provinciales y en la que también se exigieron elecciones provinciales antes del 1 de octubre de 2008; amnistía limitada a los detenidos bajo custodia iraquí como parte del proceso de reconciliación; y el presupuesto de 2008, en el cual se adjudicaron USD 48 mil millones para los gastos de capital y se garantizó que tanto el gobierno federal como el de las provincias tuvieran los recursos financieros para el gasto público.
- 7. Los elementos del arte operacional son: el estado final y las condiciones, el centro de gravedad, puntos decisivos, línea de operación y línea de esfuerzo, el establecimiento de bases, el ritmo, el escalonamiento y las transiciones, el alcance operacional, la culminación y el riesgo.
 - 8. Véase Kaplan, The Insurgents.
- 9. Michael O'Hanlon y Jason Campbell, «Iraq Index: Tracking Variables of Reconstruction & Security in Post-Saddam Iraq», página web de Brookings Institute, 28 de enero de 2008, 5, accedido el 19 de diciembre de 2016, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/index20080131.pdf; H. R. McMaster (antiguo asesor del general David Petraeus para la redacción del manual de campaña de contrainsurgencia), entrevista realizada por Steve Clay, 20 de noviembre de 2009, transcripción, Contemporary Operations Study Team, Combat Studies Institute, Fuerte Leavenworth, Kansas, págs. 6–7.
- 10. Peter Chiarelli (antiguo general a cargo del V Cuerpo de Ejército), entrevista realizada por Frank Sobchak, 6 de mayo de 2014, transcripción, Chief of Staff of the Army (CSA) Operation

- Iraqi Freedom (OIF) Study Group, p. 40.
- 11. Chiarelli, entrevista, p. 40; McMaster, entrevista, p. 13; Col. Dave Pendall, entrevistas realizadas por Frank Sobchak, 6 de marzo de 2014, transcripción, CSA OIF Study Group, Hanscom Air Force Base, Massachusetts, p. 14.
- 12. Raymond T. Odierno, «The Surge in Iraq: One Year Later», página web de Heritage Foundation, 5 de marzo de 2008, accedido el 20 de diciembre de 2016, http://www.heritage.org/research/lecture/the-surge-in-iraq-one-year-later; Raymond T. Odierno (antiguo general a cargo del III Cuerpo de Ejército), entrevista realizada por Mike Visconage, 19 de octubre de 2007, transcripción, U.S. Army Center of Military History (CMH), Baghdad, Iraq, p. 9.
- 13. Para una discusión sobre las líneas de operación y líneas de esfuerzo, véase el tercer capítulo de la publicación Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: U.S. Joint Chiefs of Staff, 11 de agosto de 2011) o el segundo capítulo de Army Doctrine Reference Publication 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 11 de noviembre de 2016).
- 14. McMaster, entrevista, págs. 11 y 14–15; Odierno, «The Surge in Iraq»; Odierno, entrevista, 19 de octubre de 2007, p. 9.
- 15. Brigadas de combate (BCT, Brigade Combat Teams) que llegaron con el aumento del número de tropas: 2ª BCT, 82ª División Aerotransportada (llegó el 14 de febrero de 2007); 4ª BCT, 1ª División de Infantería (ID, Infantry Division) (llegó el 15 de marzo de 2007); 3ª BCT, 3ª ID (llegó el 15 de abril de 2007); 4ª BCT, 2ª ID (llegó el 15 de mayo de 2007); 2ª BCT, 3ª ID (llegó el 15 de junio de 2007).
- 16. Dale Andrade, *Surging South of Baghdad* (Washington, DC: CMH, 2010), 21; Teniente coronel Jeff McDougall, entrevista realizada por Mike Visconage, 7 de julio de 2007, transcripción, CMH, Baghdad, Iraq, págs. 20–22.
- 17. Frederick Kagan y Kimberly Kagan, «The Patton of Counterinsurgency», *Weekly Standard*, 10 de marzo de 2008; Andrade, *Surging South of Baghad*, p. 21; McDougall, entrevista, págs. 20–22; Odierno, «The Surge in Iraq».
- 18. Odierno, «The Surge in Iraq»; Department of Defense (DOD), Office of the Assistant Secretary of Defense, «DoD Special Briefing with Lt. Gen. Odierno from the Pentagon Briefing Room, Arlington, VA», GlobalSecurity.org, 22 de junio de 2007, accedido el 20 de diciembre 2016, http://www.globalsecurity.org/military/library/news/2007/06/mil-070622-dod01.htm.

III CUERPO DE EJÉRCITO DURANTE EL SURGE

- 19. General de División James Simmons, DOD Bloggers Roundtable Subject: Operation Phantom Strike, 27 de agosto de 2007, 2; DOD, Office of the Assistant Secretary of Defense, «DoD News Briefing with Lt. Gen. Odierno from the Pentagon Briefing Room», Arlington, Virginia, GlobalSecurity.org, 4 de marzo de 2008, accedido el 20 de diciembre de 2016, http://www.globalsecurity.org/military/library/news/2008/03/mil-080304-dod01.htm; Odierno, entrevista, 19 de octubre de 2007, p. 6; y Kagan, *The Surge: A Military History*, p. 135.
 - 20. Simmons, DOD Roundtable, págs. 1-2.
- 21. Actualización semanal 12–18 de agosto de 07 del MNF-I CG SECDEF; Actualización semanal 26 de agosto 1 de septiembre de 2007 del MNF-I CG SECDEF; Odierno, entrevista 19 de octubre de 2007, p. 6; general de división James Simmons, DCG Support, 4 y 27 de agosto de 2007, DOD Roundtable, págs. 1-2; Kagan, The Surge, 135 y 152; Kagan y Kagan, «The Patton of Counterinsurgency»; William Epley, «Surge Paper», archivos del CMH, p. 11.
- 22. Raymond T. Odierno, entrevista realizada por Mike Visconage, 7 de septiembre de 2007, transcripción, CMH, Bagdad, Irak, p. 7; Kagan y Kagan, «The Patton of Counterinsurgency».
 - 23. Odierno, «The Surge in Iraq».
- 24. Nichoel Brooks, entrevista realizada por Mike Visconage, 18 de septiembre de 2007, transcripción, CMH, Bagdad, Irak,

- págs. 57–59; James Hickey, entrevista realizada por Steve Clay, 23–24 de febrero de 2010, transcripción, Contemporary Operations Study Team, Combat Studies Institute, Fuerte Leavenworth, Kansas, p. 5; Odierno, «The Surge in Iraq»; y Andrade, Surging South of Baghdad, p. 152.
- 25. Andrade, Surging South of Baghdad, págs. 17, 21; Hickey, entrevista, págs. 6 y 26.
- 26. Coronel Martin Wilson, entrevista realizada por Mike Visconage y William Epley, 9 de junio de 2007, transcripción, CMH, Bagdad, Irak, 47–48; Hickey, entrevista, págs. 7–8.
- 27. Coronel Paul Funk y teniente coronel Patrick Michaelis, entrevista realizada por Steve Clay, 4 de febrero de 2010, transcripción, Contemporary Operations Study Team, Combat Studies Institute, Fuerte Leavenworth, Kansas, p. 38.
- 28. O'Hanlon y Campbell, «Iraq Index», 28 de enero de 2008, p. 5; Michael O'Hanlon y Jason Campbell, «Iraq Index», página web de Brookings Institute, 31 de julio de 2008, p. 5, accedido el 20 de diciembre de 2016, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/index20080731.pdf.
- 29. Kagan y Kagan, «The Patton of Counterinsurgency»; Odierno, «The Surge in Iraq»; teniente coronel Kent Strader, entrevista realizada por el teniente coronel James Powell, 26 de marzo de 2014, transcripción, Chief of Staff of the Army's Operation Iraqi Freedom Study Group, p. 10.



Un equipo cibernético expedicionario incorporado desempeña una misión de vigilancia y reconocimiento de varias redes locales, 10 de agosto de 2016 en el Centro de Adiestramiento Nacional, Fuerte Irwin, estado de California. El equipo forma parte de un programa piloto conocido como Apoyo Cibernético de nivel Cuerpo e inferior, o CSCB, desarrollado para proporcionar a los comandantes de maniobra una concientización de la situación mejorada del ambiente de información y herramientas para moldear el ambiente. (Foto de David Vergun, Servicio de Noticias del Ejército.)

«Maneras más curiosas y sutiles de matar» El proceso de operaciones en la guerra futura

Mayor Wesley Moerbe, Ejército de EUA

Lo tiene a voluntad/Maneras más curiosas y sutiles de matar.

- James Shirley, «El último conquistador»

l 13 de septiembre de 1862, en un vivac recientemente desocupado por soldados de la Confederación, un soldado de la Unión notó un sobre olvidado por el campamento anterior. El soldado lo abrió y encontró que, además de unos cigarros húmedos, había descubierto la Orden Especial 191, firmada por el ayudante auxiliar de Robert E. Lee. Como resultado, el conjunto de los planes operacionales de Lee para la siguiente campaña habían caído en manos del general de división George McClellan¹. Aunque famosamente tímido en el campo, McClellan se las ingenió para encerrar a Lee y luchó contra él hasta llegar a un estancamiento sangriento en Antietam el 17 de septiembre, poniendo fin a la primera táctica del Ejército del Norte de Virginia en Maryland².

Pocos de nosotros hemos tenido que enfrentar a un enemigo que, sin nosotros saber, obtuvo acceso parcial o total a nuestros planes o proceso de planificación, pero nuestra dependencia en la tecnología de información renueva viejos desafíos del campo de batalla para planificar y ejecutar operaciones de manera secreta y confiable. La búsqueda diligente de la ventaja asimétrica de nuestros adversarios nos lleva —casi inevitablemente— a nuestra dependencia de redes de comunicación y sistemas interconectados³. El problema ahora va más allá de lanzar golpes cibernéticos para interrumpir la comunicación. El uso intensivo de las redes para la planificación colaborativa y los procesos de toma de decisiones también significa que nuestro proceso de operación en sí puede ser atacado a través del sistema del mando tipo misión. Por consiguiente, es verosímil que podamos sufrir nuestra propia crisis de la Orden Especial 191.

Precisamente, esa contingencia se desarrolló durante el Ejercicio de guerra de la 3ª División de infantería en octubre de 2016. La ciberguerra dejó de ser un problema futuro. La competencia por la supremacía en el dominio cibernético se convirtió en un desafío táctico y personal urgente para el Estado Mayor.

Las lecciones aprendidas de esos eventos requieren una integración en nuestro adiestramiento y preparación para futuros conflictos. Propongo que las soluciones tienen poco que ver con la tecnología y bastante que ver con la forma en que visualizamos y pensamos en el proceso de operaciones y el mando tipo misión como un sistema en la guerra futura.

El proceso de operaciones y los sistemas desconectados del mando tipo misión

Antes de continuar, la base doctrinal y teórica de la toma de decisión del Ejército de EUA merece ser explorada. En términos más sencillos, el dominio de las fuerzas terrestres de nuestro país requiere una iteración entre el pensamiento y la acción— un ciclo de acción, reacción, aprendizaje y adaptación⁴. Es fácil darlo por sentado, pero cómo nuestro Cuartel General introduce pensamientos abstractos en algo tangible es de gran importancia. A fin de comprender mejor esto, primero debemos desenredar las ideas y los procesos desde los objetos físicos que apoyan la colaboración o mejoran el pensamiento.

El uso del lenguaje

El uso del lenguaje impreciso puede infectar la manera en que pensamos sobre la toma de decisión y mando de nuestras fuerzas. En su estilo conciso, S. L. A. Marshall explica que en nuestra profesión, «si una palabra llega a significar demasiadas cosas, pierde el sentido en el punto crítico»⁵. En este caso, habló de las comunicaciones y opinó que esto se había convertido en algo común para el militar, es decir, tantas cosas que «con bastante frecuencia no significan nada»⁶.

Los conceptos incluidos tanto en el sistema de mando tipo misión como en el proceso de operaciones sufren una pérdida de claridad similar en la actualidad. El Ejército depende del proceso de operaciones y sus actividades —planificación, preparación, ejecución y evaluación— como andamiaje cognitivo a través de todas las operaciones. Esto significa que como el marco conceptual para los ejercicios del mando tipo misión, los comandantes y sus Estados Mayores usan el proceso operacional para considerar qué deben hacer a fin de resolver los problemas tácticos y operacionales⁷. El «cómo» de este marco conceptual se exterioriza como el sistema de mando tipo misión, esos componentes de un cuartel general de una unidad que la mayoría reconocería. El sistema de mando tipo misión consiste en personas, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e instalaciones8. Por lo tanto, algunos componentes son tangibles y otros teóricos.

Según la filosofía del mando tipo misión, este sistema se adapta al comandante, a su Estado Mayor y al ambiente⁹. Para ello, las relaciones entre estos componentes se ajustan a las personalidades, la naturaleza del conflicto y al ambiente. Parecido a muchos sistemas, si depende excesivamente de cualquier componente, se vuelve vulnerable porque es incapaz de «asimilar

perturbaciones» y permanecer funcional¹⁰.

Los componentes de los sistemas de mando tipo misión incluyen el aspecto abstracto y táctil con poca distinción entre los dos. Esto ayuda a explicar cómo algunos podrían equivocadamente mezclar los dos aspectos de los sistemas de mando tipo misión. Sin embargo, el error es más que semántico. El uso de un objeto físico para facilitar el esfuerzo intelectual no debe hacer creer que el objeto físico es un requisito para los procesos cognitivos. Si los integrantes del Estado Mayor combinan el producto, el proceso y las herramientas, dificultan su capacidad de reaccionar ante un ataque contra el sistema de mando tipo misión. Una consecuencia lógica e inevitable de tal confluencia es la parálisis de la toma de decisión ante la pérdida de redes o la capacidad de automatización. Nuestro Estado Mayor debe darse cuenta de que los cables, las computadoras portátiles y los servidores solo están diseñados para ayudar al pensamiento humano en las operaciones y que la planificación inteligente no comienza ni termina con tales facilitadores.

Durante mi propio servicio en un Estado Mayor de nivel división encontré que los líderes organizacionales (me incluyo) sienten un impulso de optimizar nuestro sistema de mando tipo misión para los ambientes de estabilización con un dominio cibernético no disputado. Ha requerido de disciplina y experiencia por parte de oficiales generales para eliminar tales hábitos. Carl von Clausewitz advirtió que un cierto método o rutina «fácilmente puede sobrevivir a la situación que lo originó; ya que las condiciones cambian imperceptiblemente»¹¹. Sospecho que los hábitos desarrollados durante casi 15 años de



Un integrante del Equipo cibernético expedicionario proporciona protección a los operadores cibernéticos que se colocan en posiciones camufladas y ocultas para llevar a cabo vigilancia y reconocimiento, 10 de agosto de 2016 en el Centro de Adiestramiento Nacional, Fuerte Irwin, estado de California. Los equipos cibernéticos proveen a los comandantes de maniobra una concientización de la situación mejorada del ambiente de información y herramientas para moldear el ambiente. (Foto de David Vergun, Servicio de Noticias del Ejército)

operaciones de estabilización han creado expectativas poco realistas basadas en suposiciones no analizadas o anticuadas. La más peligrosa de estas suposiciones podría ser que las redes y los sistemas de información permanecerán relativamente libres de interferencia enemiga. Sin embargo, la evidencia indica que las intenciones y capacidades de los adversarios requerirán nuestro apresto para reconfigurar nuestro sistema de mando tipo misión debido, frecuentemente, a la acción enemiga. Los adversarios creen, al igual que algunos analistas occidentales, que las redes y los sistemas de información presentan tal vulnerabilidad¹².

La disminución de la seguridad de información

Conrad Crane comienza su artículo titulado «The Lure of Strike» diciendo, «hay dos enfoques para la guerra, asimétricas y estúpidas»¹³. Con este aforismo en mente, vale la pena detenerse un momento en los conceptos operativos de nuestros adversarios más capaces.

Los documentos de dominio público y la historia reciente muestran un patrón en que los militares, tanto rusos como chinos, intentan combinar métodos de guerra tradicionales y no tradicionales para socavar el consenso de que hay verdaderamente un estado de guerra, lo que crea ambigüedad en la naturaleza del mismo conflicto. Además, hace hincapié en una serie complementaria de operaciones entre los dominios destinadas a atacar las vulnerabilidades de EUA a un costo para ellos. De ello se desprende que el conflicto cibernético depende, en gran medida, de los conceptos operacionales de estos dos estados¹⁴.

La ya ampliamente referida obra, *Unrestricted*Warfare, busca la combinación de una serie de maneras no tradicionales de guerra para ganar ventaja sobre
Estados Unidos, lo que destaca la adicción a la tecnología sobre todo, las que tienen un efecto desproporcionado en las fuerzas occidentales¹⁵. En *Unrestricted*Warfare se destaca la simetría y los efectos sinérgicos, y critica severamente que la doctrina de EUA sea demasiado cinética y pierda un potencial más amplio en la guerra de información. Escrito en 1999 sin el respaldo del Ejército Popular de Liberación (PLA, por sus siglas en inglés), en este volumen se representan las teorías de dos coroneles chinos. Dicho esto, los patrones inequívocamente parecidos a la lógica conectan la obra *Unrestricted Warfare* a la obra de más autoridad *The*

Science of Military Strategy¹⁶. El análisis occidental de este documento oficial del PLA señala que los chinos han priorizado la preparación para operar en redes degradadas o colapsadas, y sugiere que podrían infligir lo mismo a Estados Unidos¹⁷. Un estudio de 2015 de la corporación RAND concluyó que las publicaciones y los ejercicios del PLA ahora ordenan un primer ataque contra los sistemas y redes informáticas enemigas con la intención de «controlar el flujo de información» hacia y entre el enemigo¹⁸.

En la doctrina rusa, el enfoque holístico enfatiza la guerra de información y el uso de medios no cinéticos a fin de dar forma al campo de batalla para el combate físico. Los rusos lo llaman *bespredel* y hace eco de los conceptos que sustentan la *Unrestricted Warfare*¹⁹.

La reciente beligerancia de Rusia da prueba de su perspectiva sobre la ciberguerra. Durante su conflicto con Georgia en 2008, los hackers rusos deliberadamente atacaron las comunicaciones digitales militares, lo que retrasó la distribución de órdenes sembrando confusión entre los encargados de tomar decisiones²⁰. En este enfoque, la combinación de formas tradicionales y no tradicionales de conflicto integra todo el espectro de capacidades ofensivas para crear ambigüedad.

Más recientemente, las operaciones en Ucrania demostraron una ejecución aún más refinada de la guerra gris, como los conflictos anteriores, paralizaron la respuesta militar de Ucrania, lo que rompió su ciclo de toma de decisión a través del control de la información²¹. Las fuentes rusas, tanto oficiales como no oficiales valoran mucho el aislamiento de información²².

Es comprensible que los encargados de la política y especialistas en materia de seguridad de Estados Unidos fijen su atención en las posibles amenazas que estas doctrinas tienen para la patria. Ciertamente, preferiríamos evitar trastornos graves a la vida en la patria, pero en un conflicto de gran envergadura estos son inevitables hasta cierto punto. De hecho, John Arquilla, un conocido teórico de la corporación RAND, dice que los temores ante ataques cibernéticos contra la patria son exagerados citando la resistencia de las poblaciones civiles contra las campañas de bombardeo estratégicas en la Segunda Guerra Mundial²³. Después de todo, los errores pueden ser enmendados, las instituciones financieras pueden rebotar y el orden se puede restaurar en una ciudad importante que sufre de ciberataques contra la infraestructura.

Sin embargo, las formaciones operacionales y tácticas de una Nación en medio de un conflicto activo cuentan con poco tiempo para recuperarse de un colapso de las redes de información. La toma de decisión oportuna no esperará a que se procese una orden para arreglar el problema. En la actualidad, los pensadores estratégicos deben preocuparse por los conflictos cibernéticos, pero también debemos tomar en consideración la resiliencia de las formaciones operacionales y tácticas contra lo que Arquilla llamó «bitskrieg» o ataque cibernético intenso²⁴.

En un capítulo revelador en el Dark Territory, Fred Kaplan describe cómo las fuerzas estadounidenses en concierto con los socios interinstitucionales ejecutaron una campaña sorprendentemente eficaz tras bastidores de la oleada iraquí llevada a cabo por el general Davis A. Petraeus. Con menos publicidad que las iniciativas de contrainsurgencia, pero igualmente importantes, fueron las iniciativas de las operaciones de localización y adquisición de blanco del general Stanley A. McChrystal, que perforó eficazmente el sistema de mando tipo misión de la red insurgente y ocasionó estragos desde adentro en su proceso de operaciones. El Comando de Operaciones Especiales Conjunto llevó a las fuerzas enemigas a emboscadas con información falsa y aisló a las células cortando los vínculos entre ellas²⁵. A pesar de la fuerza y la resistencia de las organizaciones en red, en este caso, las fuerzas enemigas perdieron la iniciativa por completo. Más adelante, Petraeus señaló las operaciones de McChrystal como un componente crítico de la estrategia general, señalando que él había barrido a los «líderes de alta y mediana jerarquía» del campo de batalla, cuyos resultados otorgaron tiempo y espacio para que funcionara la estrategia centrada en la población²⁶.

Cabe destacar que los enemigos que McChrystal derrotó usaron herramientas y capacidades de Internet disponibles en el mercado, y aunque se podría suponer que las redes privadas establecidas por los militares del estado son más seguras, puede que esto no sea así por mucho tiempo. Estados Unidos informa que ahora tiene la capacidad de acceder a redes tácticas inalámbricas como las nuestras²⁷. Ahora imagine si el enemigo, en lugar de McChrystal tuviera esas capacidades. Imagine que un adversario hubiera violado nuestro propio sistema de mando tipo misión. De hecho, parece imprudente suponer que los enemigos futuros no poseerán esa

capacidad basada en estos acontecimientos y conclusiones de un panel de revisión de ciberseguridad de 2013²⁸.

Las redes de automatización de las organizaciones de los cuarteles generales del Ejército de EUA ahora constituyen nuestro cerebro colectivo. En *The Scientific Way of Warfare*, Antoine Bousquet aterriza en el problema que esto representa. En nuestro entusiasmo por el potencial de las redes y la información, él advierte que nos convertimos «totalmente dependientes» de esas capacidades²⁹. En esencia, las herramientas con las que colaboramos y tomamos decisiones en nuestros cuarteles generales tácticos han creado una vulnerabilidad mortal al fusionar los productos con los procesos.

Considere cómo el Ejército ahora ejecuta el proceso de operaciones en un cuartel general en el nivel división. El Estado Mayor se forma en grupos de trabajo o equipos de planificación, a menudo, dispersos a través de la red. Incluso, si se reúnen en persona, el personal captura cada paso del proceso de planificación en un medio digital de algún tipo. Las sesiones de información para el comandante pueden tener lugar alrededor de un mapa análogo, pero casi todas las órdenes de difusión ocurren a través de medios digitales. A medida que progresan las operaciones, las órdenes fragmentadas salen por correo electrónico, los anexos se publican en portales y docenas de otros productos de apoyo se publican en varios medios digitales comunes.

Dado el riesgo de centrar a todo el Estado Mayor y comandantes de una división en un solo lugar de localización y adquisición de blanco, incluso los ensayos pueden darse no alrededor de un modelo de terreno sino con líderes alrededor de monitores en sus cuarteles generales. En cada caso, un adversario capaz puede penetrar realmente en el proceso de operaciones.

Una vez dentro de nuestro ciberperímetro, las posibilidades son tan diversas como perturbadoras. Un enemigo podría optar por interrumpir la planificación y ejecución mediante el cierre de la red, o podrían capturar en secreto los planes de la red y adaptar sus propias operaciones para aumentar sus probabilidades de éxito. Peor aún, podrían desarrollar la capacidad de corromper nuestro sistema de mando tipo misión alterando o incorporando información o datos falsos en nuestra red. Al tomar en consideración que los conceptos operativos de China y Rusia giran en torno a crear ambigüedad, desafiar la claridad de las operaciones de planificación es una búsqueda probable de sus operaciones.



Los sargentos de primera clase Richard Miller (izquierda) y Brian Rowcotsky de la Brigada de protección cibernética del Ejército de EUA discuten la respuesta a un ciberataque simulado el 6 de noviembre de 2015 en el 1er Equipo de combate de brigada, 82ª División aerotransportada con el sargento Frederick Roquemore (de pie), un defensor de la red cibernética de la 1-82 durante la rotación de la unidad en el Centro de Adiestramiento de Apresto Conjunto en el Fuerte Polk, estado de Luisiana. (Foto cortesía de Bill Roche)

Como ya hemos visto, estas no son capacidades hipotéticas— ya existe la tecnología para llevar a cabo esos fines. El punto no es que debamos vivir con temor de que el enemigo descubra todos nuestros planes, sino más bien que no podemos presumir la impenetrabilidad de nuestras redes o el secreto absoluto de nuestra toma de decisión. Esto genera la pregunta, ¿cuáles son las perspectivas de la victoria sin nuestras ventajas de información acostumbradas?

La preparación para una información atrofiada

Tan solemnemente graves como estas posibilidades podrían ser, no tenemos que entrar en pánico. Divinizar el concepto operativo detrás de la amenaza aclara nuestro problema. A fin de prepararnos para las posibles guerras por venir requerimos desarrollar y fortalecer dos competencias diferentes, a saber: la resiliencia en nuestras redes de información y, simultáneamente, la capacidad de planear, preparar, ejecutar y evaluar «en la oscuridad» en caso que las redes sean deshabilitadas o gravemente comprometidas.

Durante el Ejercicio de Guerrero en octubre de 2016 de la 3ª División de infantería, incluso después de que el enemigo entrara a nuestras redes y disfrutara de la capacidad de adaptar su esquema de maniobra para derrotar a los nuestros, la división tuvo éxito. Nos encontramos con el éxito no a través de ningún acto de presciencia, sino más bien a través de un plan que permitió a los equipos de combate de brigada la flexibilidad para responder a las circunstancias del campo de batalla. Vamos a desempacar la posibilidad de mitigar estos acontecimientos con respecto a la integridad de la red.

El llegar a dominar el proceso de operaciones penetrables requiere, sobre todo, que la mente se prepare para una norma nueva. La idea de lo que podría suceder no debería ser una posibilidad lejana. Desde el sillín de Robert E. Lee, el peligro de una orden interceptada, aunque no necesariamente común, era una posibilidad conocida. Los cables del telégrafo podrían ser cortados o interceptados por cualquiera de los lados, y los mensajeros podían morir o ser capturados³⁰. Ni los ejércitos federales ni los confederados poseían una ventaja decisiva en la seguridad de la información. El simple reconocimiento de esta condición significaba que todos los comandantes debían tener presente los indicadores de que sus planes eran conocidos por el enemigo, o que sus propias órdenes no habían alcanzado a los subalternos.

Eso no quiere decir que debemos evitar el poder multiplicativo de nuestros sistemas en red, sino más bien adiestrarnos para evitar la dependencia de los mismos. La mente puede acostumbrarse, tal vez volverse adicta, a la claridad o certeza que puede ser artificial o temporal. En Certain Victory: The US Army in the Gulf War, el general Robert H. Scales describe el hambre insatisfecha de inteligencia de precisión y comunicaciones infalibles de lo que muchos comandantes habían dependido durante su servicio en Europa³¹. Cuán fascinante es que cuando las condiciones meteorológicas y la distancia provocaron fallas en las comunicaciones, las órdenes basadas en la intención del general de división Frederick M. Franks hijo, permitieron que el Séptimo cuerpo continuara la planificación y ejecución con «lápices grasos y acetato»³².

Con tales precedentes históricos en mente, un ciberataque grave o colapso de la red debe convertirse en un acontecimiento previsto—tan probable como el fuego indirecto en el área de seguridad. Además, el ajuste cognitivo y procesal de la planificación habilitada para la red al análogo puro no ocurrirá por sí solo, sino que requiere que los líderes actúen y el personal se reorganice.

La transición de un proceso centrado en la red de computadoras a un proceso manual tradicional requiere diferentes responsabilidades, salidas y medios de comunicación. El acto físico de planificación y ejecución depende de diferentes agentes. La agilidad, en parte, será la velocidad con la que un Estado Mayor puede reorientarse en un proceso análogo y, luego, regresar a una capacidad habilitada de red completa sin pérdida de potencia.

Los que diseñan los ejercicios y el adiestramiento tienen la responsabilidad de poner hincapié en estos procesos. El adiestramiento del proceso de operaciones «desconectado», por así decirlo, ayuda a los integrantes del Estado Mayor a sobrevivir esta turbulencia y mantener la cohesión y funcionalidad. Pueden comprender mejor la diferencia que existe entre el producto y el proceso mientras apoyan las decisiones del comandante. En resumen, cuando son golpeados por redes poco fiables, podemos recurrir a un adiestramiento sólido, pero el adiestramiento y el combate deben proceder de una filosofía operativa sólida y probada— en nuestro caso, el mando tipo misión.

Nos debe consolar el hecho de que nuestros antepasados hayan tenido éxito con el ambiente de información incierta mucho antes de nosotros. Durante la Campaña del Danubio de Napoleón en 1808, el ejército de Napoleón del Danubio y el ejército de Italia, bajo el mando de su hijastro, Eugene, avanzaron sobre Viena en dos ejes distintos separados por los Alpes italianos. Durante una semana de desplazamiento ambos comandantes se mantuvieron en la oscuridad. Eugene se equivocó en sus primeros combates, pero redescubrió su confianza y le dio al archiduque John una derrota decisiva³³. Entonces se abrió paso en Austria para unirse a las fuerzas de Napoleón contra el archiduque Charles basándose en un enfoque un poco más operacional que le fue descrito por mensajes de su comandante antes de partir³⁴. Propongo que más que una mayor seguridad o dominio de la información, nuestros esfuerzos deben engendrar un ejercicio más auténtico del mando tipo misión.

Durante nuestro ejercicio de división, escuché el comentario irónico de un oficial de mayor antigüedad, «Sé que el enemigo no sabe lo que vamos a hacer, porque yo no sé lo que vamos a hacer». Este comentario enmarca un punto final que vale la pena considerar. Si el enemigo penetra en nuestro sistema de mando tipo misión, los planes operacionales detallados y los planes de engaño se convierten en cargas. Mientras más amplia sea la gama de opciones del comandante, más difícil es contrarrestarlas. El engaño tiene valor, pero para los cuarteles generales tácticos y operacionales, las ganancias no ameritan grandes inversiones. El general de brigada (retirado) Huba Wass de Czege hace eco de este sentimiento al describir una epifanía personal como comandante de

brigada en el Centro Nacional de Adiestramiento: «Crear ambigüedad es mucho más importante que intentar crear el engaño»³⁵. El crear ambigüedad no implica no planificar, sino más bien evitar patrones y mantener todas las opciones disponibles durante el mayor tiempo posible. En términos prácticos, esto se manifiesta como el uso de tácticas de punto de decisión. Las tácticas de punto de decisión respetan el dictamen de Helmuth von Moltke de que «se hace bien ordenar no más de lo que es absolutamente necesario» mientras se aprovecha la capacidad de planificación del Estado Mayor³⁶.

Pensamientos finales: Paz con incertidumbre

El estudio de Martin van Creveld Peace with Uncertainty, Command in War, profundiza en la naturaleza del proceso de operaciones y considera que la «patología de la información» estadounidense durante la guerra de Vietnam es suficiente para «desesperar la razón humana»³⁷. Su crítica nos toca profundo pero da con el punto. Entonces y ahora, las capacidades tecnológicas nos seducen a la dependencia de una amante inconstante. La «búsqueda de la certeza», él nos asegura, es una búsqueda errante y el peso de la evidencia sustenta su afirmación³⁸.

Nuestros procesos de toma de decisiones deben postrarse ante la incertidumbre en lugar de intentar abolirla. La búsqueda de la ambigüedad y confusión forma la lógica de la respuesta militar de nuestros adversarios a la superioridad de Estados Unidos en la guerra tradicional. Los conceptos operacionales chinos y rusos ponen las operaciones a través de los dominios en su base y van de lo estratégico a lo táctico. El cibercombate figura en gran medida en su visión global de la guerra, y la capacidad para penetrar redes militares ya existentes. El aspecto cognitivo del proceso de operaciones no necesita cambiar, pero debemos prepararnos para la posibilidad de que nuestros mensajeros digitales sean interceptados, o algo peor. El columnista Sebastian Bae capta la esencia de nuestros tiempos afirmando que la victoria la obtendrán los que «efectivamente aprovechen la información para confundir, engañar y controlar al adversario»³⁹. El descubrimiento de la Orden Especial 191 puede o no haber cambiado el curso de la Guerra Civil Americana, pero el potencial parece claro incluso para los historiadores aficionados. Haríamos bien en poner atención al espíritu de nuestro propio tiempo y preparar a nuestros Estados Mayores para un ambiente de información disputado donde incluso nuestro proceso de toma de decisiones no puede mantenerse fuera del alcance del enemigo.

El mayor Wesley Moerbe, Ejército de EUA, se desempeña como planificador en el Cuartel General de la 3ª División de Infantería en el Fuerte Stewart, estado de Georgia. Cuenta a su haber con una maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y una licenciatura en historia militar de la Academia Militar de Estados Unidos. Ha servido en la 101ª División aerotransportada (Asalto aéreo) y en calidad de comandante de compañía y asesor de combate en el 3eº Equipo de combate de brigada de la 4ª División de infantería.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. Shirley, James, «The Last Conqueror», en *Palgrave's Golden Treasury of the Best Songs and Lyrical Poems in the English Language*, ed. Francis Turner (London: J. M. Dent, 1906), p. 70. El poema de Shirley señala la amplitud de los dispositivos de muerte y sugiere, como yo, que los mayores peligros son, a menudo, los menos obvios.

- 1. Francis Winthrop Palfrey, *The Antietam and Fredericksburg* (New York: Charles Scribner's Sons, 1910), págs, 21–23.
 - 2. Allan, William; Stonewall Jackson, Robert E. Lee, and the Army

of Northern Virginia, 1862 (New York: Da Capo Press, 1995), p. 243

- 3. Department of Defense, Defense Science Board, *Task Force Report: Resilient Military Systems and the Advanced Cyber Threat*, (Washington, DC: Oficina del subsecretario de Defensa para la Adquisición, Tecnología y Logística, enero de 2014) accedido el 28 de diciembre de 2016 http://purl.fdlp.gov/GPO/gpo60252.
- Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADP)
 7-0, The Operations Process (Washington, DC: Oficina de imprenta federal [GPO], junio de 2012), p. 1-1.
 - 5. Marshall, A., S. L., Men Against Fire: The Problem of Battle

Command (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1947), p. 85.

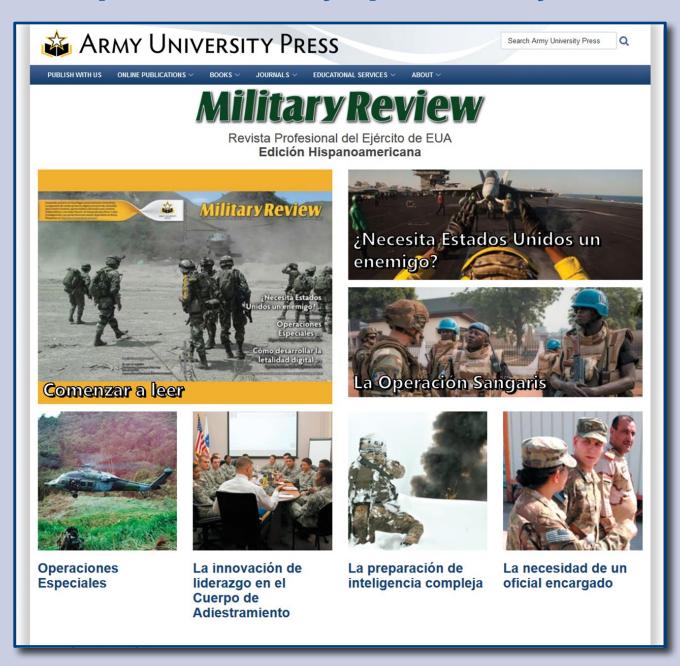
- 6. lbíd.
- 7. (ADRP) 5-0, The Operations Process, págs, 1-2
- 8. ADRP 6-0, Mission Command (Washington, D.C.: GPO, 2012), págs, 3-8.
 - 9. lbíd., págs, 1-5.
- 10. Dorner, Dietrich, *The Logic of Failure* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1997), p. 75.
- 11. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y traducción. Michael Eliot Howard y Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1976), pág. 154.
- 12. Bousqet, J., Antoine, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009), p. 232; Ceballos, Stuth, Astrid; Garafola, L., Cristina; y Gombert, C., David, *War with China: Thinking Through the Unthinkable* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016), p. 14, accedido el 6 de enero de 2017, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1100/RR1140/RAND_RR1140.pdf.
- 13. Crane, C., Conrad, «The Lure of Strike», *Parameters* 43, n°. 2 (verano de 2013), accedido el 23 de diciembre de 2016, http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Summer_2013/1_Crane_SpecialCommentary.pdf.
- 14. Doldberg, Angus, «Bespredel and the Conduct of Russian Hybrid Operations», *Small Wars Journal* website, 26 de octubre de 2016, accedido el 28 de diciembre de 2016; Timothy Thomas, *The Three Faces of the Cyber Dragon* (Fort Leavenworth, KS: Foreign Military Studies Office, 2012), accessed 5 January 2017, http://fmso.leavenworth.army.mil/EPubs/Epubs/3Faces%20of%20 the%20 Dragon.pdf.
- 15. Qiao, Liang, Al Santoli, and Xiangsui Wang, *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America*, traducción. Central Intelligence Agency (Panama, ciudad de Panama: Pan American Publishing, 2002), p. 77.
- 16. The Science of Military Strategy permanece accesible solamente para los lingüistas chinos, pero los expertos chinos de la fundación de Jamestown han puesto a disposición el trabajo de su yeoman de la traducción y del análisis. McReynolds, Joe, «China's Evolving Perspectives on Network Warfare: Lessons from the Science of Military Strategy», China Brief 15, no. 8 (Washington, DC: Fundación Jamestown, 16 de abril de 2015), accedido el 5 de enero de 2017, https://jamestown.org/ program/chinas-evolving-perspectives-on-network-warfare-lessons- from-the-science-of-military-strategy/.
- 17. Qiu, Mingda, «China's Science of Military Strategy Cross Domain Concepts in the 2013 Edition», Cross Domain Deterrence Project Working Paper (La Jolla, CA: University of California San Diego, September 2015), págs. 17–20, accedido el 28 de diciembre de 2016, http://deterrence.ucsd.edu/_files/Chinas%20Science%20of%20 Military%20Strategy%20Cross-Domain%20Concepts%20in%20the%202013%20Edition%20Qiu2015.pdf.
- 18. Heginbotham, Eric, et al., *The U.S.-China Military Scorecard: Forces, Geography, and the Evolving Balance of Power, 1996-2017* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2015), 276, accedido el 1 enero de 2017, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR300/RR392/RAND_RR392.pdf.

- 19. Angus, Doldberg, «Bespredel and the Conduct of Russian Hybrid Operations», *Small Wars Journal* website, 26 de octubre de 2016, accedido el 28 de diciembre de 2016, http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/bespredel-and-the-conduct-of-russian-%E2%80%9Chybrid-operations%E2%80%9D.
- 20. Bae, Sebastian, «Cyber Warfare: Chinese and Russian Lessons For US Cyber Doctrine», Georgetown Security Studies Review website (blog), 7 de mayo de 2015, accedido el 28 de diciembre de 2016, https://georgetownsecuritystudiesreview.org/2015/05/07/cyber-warfare-chinese-and-russian-lessonsfor-us-cyber-doctrine/.
- 21. Ghori, Shaheen y Unwala, Azhar «Brandishing the Cybered Bear: Information War and the Russia-Ukraine Conflict», Military Cyber Affairs 1, n°. 1 (2015): págs., 6–7, accedido el 23 diciembre de 2016. http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontentcgi?article=1001&context=mca.
 - 22. lbíd., p. 2.
- 23. Arquilla, John, «Cyberwar is Already Upon Us», Foreign Policy, 27 de febrero de 2012, accedido el 28 de diciembre de 2016, http://foreignpolicy.com/2012/02/27/cyberwar-is-already-upon-us/?wp_login_redirect=0.
 - 24. lbíd.
- 25. Kaplan, M., Fred Dark Territory: The Secret History of Cyber War (New York: Simon and Schuster, 2016, p. 160
- 26. Petraeus, David, «How We Won in Iraq» Foreign Policy, 29 de octubre de 2013, accedido el
- 28 de diciembre de 2016 http://foreignpolicy.com/2013/10/29/how-we-won-in-iraq/.
- 27. Freedburg, Sydney, «Wireless Hacking in Flight: Air Forces Demops Cyber EC-130», *Breaking Defense*, 15 de septiembre de 2015, accedido el 28 de diciembre de 2016, http://breakingdefense.com/2015/09/wireless-hacking-inflight-air-force-demos-cyber-ec-130/.
 - 28. Defense Science Board, Task Force Report, p 5.
 - 29. Bousquet, The Scientific Way of Warfare, p. 222.
- 30. Lanier, S., Robert; Miller, Trevelyan, Francis; Lanier, Wysham, Henry, *The Photographic History of the Civil War*, vol. 8 (New York: The Review of Reviews, 1911), págs. 288 y 362.
- 31. Scales, H., Robert, *Certain Victory: The US Army in the Gulf War* (Fort Leavenworth, KS: The US Army in the Gulf War, U.S. Army Command and General Staff College Press, 1994), p. 375.
 - 32. lbíd.
- 33. Epstein, M. Robert, *Napoleon's Last Victory and the Emergence of Modern War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1994), págs. 49, 85, 95 y 128.
 - 34. lbíd.
- 35. de Czega, Huba Wass, «Carousel of Deception», en 66 Stores of Mission Command, eds. Frame, Adela y Lussier, W. James, (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2000), p. 27.
- 36. Moltke von, Helmuth, *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, ed. Daniel J. Hughes (Novato, CA: Presidio Press, 1993), 184. Belknap Press, 1993), p. 184.
- 37. Creveld Van, Martin, Command in War (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), p. 260.
 - 38. lbíd., p. 264.
 - 39. Bae, «Cyber Warfare».

¿Sabía que...?

Ahora puede acceder a todas las ediciones de *Military Review* en español, inglés y portugués en nuestra nueva página web:

http://www.armyupress.army.mil/



Aquí podrá encontrar:

- Sus artículos favoritos para descargar en formato PDF
- La guía para escritores
- Libros y documentos de investigación y análisis
- Staff Rides (Visitas al campo de batalla)
- Recursos para la enseñanza de la historia militar
- Reseñas de libros
- Artículos que solo son publicados en línea