



ARMY UNIVERSITY
PRESS

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

CUARTO TRIMESTRE 2019

Military Review

¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial? p14

José Gabriel Paz

Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad p27

Dr. Leonard Wong, Ejército de EUA, retirado

Dr. Stephen J. Gerras, Ejército de EUA, retirado

Cómo podemos ganar la competencia por la influencia p60

Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA

Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/>

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

https://twitter.com/MilReview_LATAM

PB -100 -19 - 10 / 11 / 12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 205538-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CUARTO TRIMESTRE 2019

3 Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio

Capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA

Hace casi dos décadas, Donald Rumsfeld, que dirigía una comisión sobre el espacio, divulgó que Estados Unidos es vulnerable al ataque a través del espacio y es susceptible a un ataque «espacial de tipo Pearl Harbor». Cabe destacar la importancia de estas declaraciones y cuán increíblemente depende Estados Unidos de sus medios basados en el espacio. Un ataque contra medios espaciales estratégicos o comerciales podría paralizar las capacidades militares y su economía y degradar la economía global con ella.

14 ¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?

Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi

José Gabriel Paz

El autor sostiene que para entender los orígenes de la Segunda Guerra Mundial, se debe retroceder al final de la Primera Guerra Mundial, desde donde se irá desarrollando un hilo conductor en el que se van aportando los elementos políticos y militares que permitirán entender el proceso que desemboca en la llegada de Hitler al poder para comprender las etapas de la construcción de la letal máquina de guerra alemana.



Foto de portada:

Un vehículo de las Naciones Unidas patrulla las calles del barrio del Bel-Air, en Puerto Príncipe, después del catastrófico terremoto que azotó Haití en 2010. El terremoto ocurrió a las 16:53 hora local (21:53 UTC) un martes, 12 de enero de 2010. Se estima que alrededor de tres millones de personas fueron afectadas por el terremoto y cerca de 280 000 edificios fueron seriamente dañados o destruidos. (Foto: Marcello Casal Jr/ABr, obra derivada: [Diliff](#), Wikimedia Commons, [CC BY 2.5](#))

27 **Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad**

Dr. Leonard Wong, Ejército de EUA, retirado
Dr. Stephen J. Gerras, Ejército de EUA, retirado

Por una parte, una institución armada — especialmente fuerzas armadas compuestas completamente de voluntarios— debe parecerse a la sociedad a la que sirve. Por otra parte, la adopción de tendencias sociales, costumbres o actitudes debe ser evaluada en comparación con el imperativo funcional de la seguridad nacional. El autor analiza las consecuencias de los cambios sociales sobre la eficacia militar.

33 **Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército**

Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA

El director de la Oficina de Investigaciones del Ejército analiza a fondo la necesidad de efectuar cambios coordinados e integrales en el sistema de adquisiciones del Ejército.

40 **Argentina y Brasil en Haití**

Experiencias comparadas

Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino

Las tropas argentinas y brasileñas tuvieron un papel destacado en MINUSTAH (Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización de Haití). El aporte de contingentes de tropas permitió a ambos países vivir valiosas experiencias durante la ejecución de esta operación multidimensional, confirmando el rol de liderazgo regional que Argentina y Brasil ocupan en el mantenimiento de la paz.

52 **La selección de blancos en las operaciones multidominio**

Mayor Kyle David Borne, Ejército de EUA

Según el autor, las operaciones multidominio (MDO) son semejantes a lo que un cuerpo de ejército o un estado mayor de nivel equivalente experimenta en las operaciones cotidianas normales. Sin embargo, si bien algunos procesos son similares, es importante reconocer las diferencias. La diferencia principal es que las MDO se centran en los fuegos multidominio sincronizados para lograr efectos complementarios.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Cuarto Trimestre 2019 Tomo 74 Número 4

Professional Bulletin 100-19-10/11/12

Authentication no. 1921906

Comandante, Centro de Armas Combinadas

Teniente general Michael Lundy

Directora y Editora Jefe de Military Review: Coronel Katherine Guttormsen

Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley

Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo

Gerente de Producción: Mayor David Rousseau

Asistente Editorial: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Asistente Editorial: Danielle Powell

Edición Hispanoamericana

Traductor/Editor: Emilio Meneses

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 Alessandro Visacro

Military Review – Publicada trimestralmente en español y portugués y bimestralmente en inglés, 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) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. La Military Review puede ser leída también en Internet, en la página: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/>.

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.

JAMES C. MCCONVILLE—General, United States Army Chief of Staff

Official:



KATHLEEN S. MILLER—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

60 Cómo podemos ganar la competencia por la influencia

Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr.,
Ejército de EUA

Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército
de EUA

Las victorias en los campos de batalla físicos del siglo XXI serán fugaces a menos que sean atadas a una campaña integrada de operaciones de información. El logro de los objetivos de campaña y estratégicos requiere una ventaja competitiva sostenida sobre otras partes en la capacidad para influir en los resultados.

71 Índice Anual

Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio

Capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA

El líder diestro domina las tropas del enemigo sin luchar; captura sus ciudades sin sitiárlas; derroca su reino sin operaciones de campaña de larga duración.

—Sun Tzu

La cita de Sun Tzu de hace 2500 años sigue siendo válida puesto que adversarios explotan Estados Unidos aprovechándose de su dependencia aplastante de las capacidades proporcionadas desde el espacio¹. Inevitablemente, el conflicto que ocurre en el dominio del espacio disputado descenderá a la Tierra y Estados Unidos solo puede esperar que sus adversarios muestren moderación². A medida que evolucionan las

tácticas tales como operaciones de reunión y proximidad, y con la ambigüedad de las leyes internacionales actuales, se desvanece la línea gris de la toma de decisiones a un estado de indecisión en las mentes del liderazgo de EUA³. Sin embargo, codificar las normas y comportamientos internacionales en cuanto al dominio del espacio establecerá una posición de fuerza desde la cual los líderes nacionales pueden operar; permitirá delegar autoridad sobre los recursos espaciales a subalternos en el nivel táctico y permitirá que ellos dominen el espacio a través de la ejecución de tácticas eficaces en defensa de los medios de EUA basados en el espacio.

Durante un Informe Especial de CNN en 2016, el general John E. Hyten, Fuerza Aérea de EUA, comandante del Comando de Fuerzas Estratégicas de EUA, recordó al mundo que la historia está al borde de repetirse otra vez, puesto que el dominio del espacio continúa siendo disputado. Durante la misma presentación de CNN, el general retirado de la Fuerza Aérea, William Shelton, el antecesor de Hyten en el Comando de Espacio de la



Fuerza Aérea, declaró que en caso de este tipo de guerra, Estados Unidos no podría defenderse de las tecnologías que están siendo desarrolladas por sus adversarios⁴. Hace casi dos décadas, Donald Rumsfeld, que dirigía una comisión sobre el espacio, divulgó que Estados Unidos es vulnerable al ataque a través del espacio y es susceptible a un ataque «espacial de tipo Pearl Harbor»⁵. Cabe destacar la importancia de estas declaraciones y cuán increíblemente depende Estados Unidos de sus medios basados en el espacio. Un ataque contra medios espaciales estratégicos o comerciales podría paralizar las capacidades militares y su economía y degradar la economía global con ella⁶. En el caos de una economía destruida y con los medios espaciales incapaces de apoyar sus operaciones militares, Estados Unidos llega a ser vulnerable⁷.

La inadecuación del derecho internacional actual

Los acuerdos internacionales más respetados relacionados con el espacio son los que se incluyen el Tratado Sobre el Espacio Ultraterrestre de 1967⁸. Los preceptos básicos del tratado son

- todas las naciones tienen la libertad de científicamente investigar el espacio,
- solo pueden usarse los cuerpos celestiales para propósitos pacíficos,
- se prohíben las armas de destrucción masiva en el espacio,
- se requiere compensación por daños ocasionados a los vehículos espaciales de otra nación, y
- debe evitarse la contaminación del espacio⁹.

Puesto que se estableció este tratado hace 51 años, cuando solo unas cuantas naciones podrían lograr la órbita, el documento es más notablemente examinado por su irrelevancia y ambigüedad en cuanto a las prácticas modernas en el dominio del espacio¹⁰.

La demostración de un misil antisatelital por China en 2007 proporciona el mejor ejemplo de las inadecuaciones del tratado espacial de 1967. China destruyó

uno de sus viejos satélites meteorológicos que orbitaba la Tierra a una altura de 800 kilómetros con un misil de ataque cinético basado en tierra¹¹. Se ha estimado que el impacto produjo una nube de escombros que constaba de aproximadamente 300 000 fragmentos a alturas de 200 a 3800 kilómetros¹².

La Agencia Espacial Europea informa que la identificación de objetos de menos de cinco centímetros de diámetro en la órbita terrestre baja actualmente no es posible¹³. No obstante, las simulaciones del impacto indican que la mayoría de los fragmentos producidos estaba por debajo de este mínimo, dejando así las partículas «invisibles» a los detectores terrestres o espaciales¹⁴. Para ofrecer perspectiva, los impactos en la órbita terrestre baja entre partículas de 10 centímetros de diámetro y vehículos espaciales son equivalentes a un semirremolque golpeando una barrera a una velocidad de 112 kilómetros por hora. Si una de estas partículas golpeará otro satélite, ocasionaría una peligrosa reacción en cadena de choques satelitales que podría dejar el espacio inutilizable para todas las naciones¹⁵. Empeorando la situación, la falta de resistencia atmosférica a una altura mayor de 700 kilómetros permite que estos fragmentos orbiten la Tierra por 30 años o más¹⁶.

El uso chino de un arma cinética convencional en el espacio es legal según el derecho internacional actual¹⁷. Una nación victimizada por China con la proliferación irresponsable de escombros tendrá que usar los tratados espaciales actuales para exigir indemnización, porque las leyes de conflicto armado son irrelevantes, dado que China actuó contra su propio satélite¹⁸. Sin embargo, si una nación exigiera compensación por daños ocasionados por los escombros resultantes, tendrá que probar más allá de duda razonable que las acciones de China causaron los daños. La representación legal de China probablemente rebatiría que la «contaminación» es cuestionable porque no se define en los tratados actuales. Si la nación afectada puede correlacionar los daños con las acciones chinas, tendrá que exigir compensación a través de la burocracia de las Naciones Unidas y esperar que China honre sus obligaciones, porque una función que obliga la compensación no existe. Tanto los legisladores como los políticos reconocen estas inadecuaciones y simplemente no pueden ponerse de acuerdo en lo que respecta a una resolución.

Página anterior: Un satélite de EUA usa un brazo robótico para capturar el Telescopio Hubble para hacer reparaciones en el espacio, 2 de julio de 2014. Una agencia comercial de rastreo de satélites ha monitoreado el satélite SHIYAN con un brazo robótico similar practicando maniobras para capturar y liberar otros satélites. China podría usar esta capacidad para actividades militares contra los satélites de Estados Unidos y otras naciones amigas en caso del comienzo de hostilidades. (Foto cortesía de NASA)



De poca utilidad, se han intentado numerosas revisiones a los tratados, propuestas de transparencia y otros convenios para arreglar las inadecuaciones del derecho espacial¹⁹. La comisión con el mayor número de participantes, la Comisión sobre la Utilización del Espacio Ultraterrestre con Fines Pacíficos de las Naciones Unidas, fue establecida en 1959, pero las operaciones militares y de seguridad no se aplican a esta organización porque su propósito es promover la cooperación internacional para la investigación del espacio.

Además, la no proliferación de armas en el espacio y la seguridad del espacio supuestamente serán discutidas durante la Conferencias sobre el Desarme en Ginebra, pero los participantes no pueden llegar a un acuerdo en su propia agenda, mucho menos realizar progresos substanciales para determinar el derecho internacional. Además, la Comisión sobre la Prevención de una Carrera de Armamentos en el Espacio Ultraterrestre de las Naciones Unidas no ha logrado acuerdo substancial alguno por más de 40 años²⁰.

Contrariamente a la creencia popular de muchos ciudadanos de EUA, los rusos y chinos han presentado

El secretario de Estado de EUA, Dean Rusk, firma el Tratado de 1967 sobre los principios que deben regir las actividades de los Estados en la exploración y utilización del espacio ultraterrestre, incluso la Luna y otros cuerpos celestes, (conocido como el Tratado del Espacio Ultraterrestre), 27 de enero de 1967, en una ceremonia celebrada en la Casa Blanca. En la mesa están (*de der. a izq.*) el presidente Lyndon B. Johnson; el embajador Arthur J. Goldberg, representante permanente de Estados Unidos en las Naciones Unidas; sir Patrick Dean, ministro de Estado para Asuntos Exteriores y representante permanente del Reino Unido en las Naciones Unidas y el embajador de la URSS en los Estados Unidos Anatoly F. Dobrynin. Grandes avances tecnológicos han dejado el tratado obsoleto y, en gran parte, irrelevante. (Foto de las Naciones Unidas)

la mayoría de la documentación a las Naciones Unidas para fortalecer los reglamentos espaciales²¹. En 2008, los dos países colaboraron en el «Tratado sobre la Prevención del Emplazamiento de Armas en el Espacio Ultraterrestre» y lo introdujeron a la Conferencia de Desarme²². En 2014, se votó por su borrador revisado en la Asamblea General de las Naciones Unidas, produciendo un voto de 126 a favor, 46 abstenciones y cuatro en contra²³. Estados Unidos era la parte principal en contra de la resolución porque el tratado no discutió cualquier proceso para verificar la conformidad con las estipulaciones del tratado. A fines de 2015, la Asamblea

General de las Naciones Unidas adoptó la resolución rusa de «ningún emplazamiento inicial de armas en el espacio ultraterrestre» con resultados de votación similares. Estados Unidos, de nuevo la voz principal en contra de la resolución, declaró que las «armas» en el espacio quedaban indefinidas²⁴.

A primera vista, la posición reservada de Estados Unidos podría ser malinterpretada como una falta de voluntad para mejorar la prosperidad para todos en el espacio. En este aspecto, China y Rusia parecen ser políticamente justas en su dedicación para fomentar la paz. Sin embargo, es importante comprender la justificación de Estados Unidos para no comprometerse a acuerdos formales sin una función para obligar que todas las partes se adhieran a una política bien definida²⁵. Con la caída de la Unión Soviética, el espacio se convirtió en un ambiente relativamente benigno donde Estados Unidos reinó. Sin embargo, durante esta época de complacencia, los adversarios de EUA hicieron avances significativos en sus esfuerzos para controlar el dominio del espacio y explotar la dependencia EUA. Las tácticas tales como operaciones de reunión y proximidad utilizadas por Rusia y China cerca de satélites militares secretos, reforzaron la postura política de

El capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA, es un oficial de operaciones espaciales que sirve como el oficial de planificación principal de operaciones de control espacial en el Comando Espacial y Defensa Antimisiles del Ejército de EUA/Comando Estratégico de Fuerzas del Ejército de EUA. Recibió su licenciatura en la astrofísica del Florida Institute of Technology y cursa estudios para obtener una maestría en la ingeniería astronáutica en la University of Southern California. Al graduarse, será instructor de física en la Academia Militar de EUA en West Point, Nueva York.

Estados Unidos para «confiar pero verificar» cuando establece la política espacial internacional²⁶. Por lo tanto, mientras China y Rusia proponen la legislatura presuntamente pacífica, sus acciones hablan más claro que sus palabras. Estados Unidos sigue siendo vigilante para negar políticamente cualquier acción que podría amenazar su seguridad, pero esto no excusa la carencia de propuestas para resolver los asuntos identificados y fomentar la soberanía de manera más pacífica que solo aumentar el poder militar.

La solución inadecuada con respecto a las amenazas emergentes

China y Rusia están adaptando las operaciones de reunión y proximidad actualmente utilizadas por las naves espaciales cuando acoplan con la Estación Espacial Internacional y convirtiéndolas en capacidades ofensivas potenciales.

Una agencia comercial de rastreo de satélites, conocida como Analytic Graphics Incorporated, observó que LUCH, un satélite ruso, estaba empleando estas tácticas cuando se acercó a un satélite de comunicaciones europeo y, como mínimo, tres satélites de comunicaciones militares secretos de EUA. También ha observado el satélite chino SHIYAN, que posee un brazo robótico capaz de capturar y liberar otros satélites, practicando estas maniobras²⁷.

Los dos países declaran que el propósito de su satélite respectivo es ejercer las operaciones de mantenimiento, pero la proximidad a blancos sensibles sugiere intenciones más siniestras²⁸. Podría usarse el brazo robótico del SHIYAN para mover un satélite fuera de posición, dejándolo incapaz de cumplir su misión. Tanto el SHIYAN como el LUCH pueden acercarse estrechamente a otros satélites a través de operaciones de reunión y proximidad, y luego acelerar para chocar o usar armas ocultas contra sus blancos antes de que los tomadores de decisiones puedan reaccionar²⁹. Si bien Estados Unidos previamente se ha abstenido de cualquier compromiso a legislación propuesta por China y Rusia, tal vez los líderes de EUA podrían recuperar la autoridad moral en el escenario mundial a través de soluciones políticas para estos asuntos persistentes.

El 18 de junio de 2018, el presidente de Estados Unidos anunció su intención de controlar y dominar el dominio del espacio³⁰. Sin embargo, los desacuerdos triviales relacionados con el derecho espacial internacional causan que el liderazgo se abstenga de delegar autoridades sobre los medios basados en el espacio porque siguen siendo los responsables de las consecuencias. Como fue concisamente declarado por Michael Hyatt, «los líderes militares pueden delegar la autoridad, pero siempre mantienen la responsabilidad por los resultados»³¹. Hay pocos que están dispuestos a arriesgar sus carreras o libertades civiles porque no puede explicarse o dependerse adecuadamente de las leyes. Sin embargo, si ocurriera un conflicto en el espacio, la parte que acepta estos riesgos es el favorito para ganar, especialmente si el primer

pensamiento del líder de un adversario es consultar con un abogado, esto es una lucha ya perdida a menos que las decisiones ya fueron tomadas y legalmente verificadas³².

Lógicamente, Hyten piensa que Estados Unidos debe considerar el bien común mundial del espacio de la misma forma que lo hace con el aire y el mar para resolver el problema de dominar el espacio³³. Por ejemplo, para conservar su percibido derecho al comercio, Estados Unidos construyó la armada más fuerte del mundo y solo cuando se estableció el dominio de los mares Estados Unidos trabajó con socio internacionales para establecer el derecho del mar. La Fuerza Aérea de EUA fue establecida de la misma manera—una vez que la Fuerza Aérea eliminó las hostilidades del aire, las regulaciones y legislación de aviación surgieron globalmente³⁴. En términos sencillos, la paz surge de la fortaleza y dominio. Esta sigue siendo la posición de Estados Unidos mientras formula el establecimiento de la sexta institución militar—la «Fuerzas Espacial»³⁵. Sin embargo, en los previos dos casos, una entidad internacional centralizada no estaba establecida para mantener la estabilización global. Además, hoy en día, la transparencia inherente en la cooperación global da a conocer a los gobiernos y la Naciones Unidas actividades tales como lanzamientos de cohetes aún antes de que ocurran.

En un informe de Todd Harrison del Centro para Estudios Estratégicos e Internacionales, se sostiene que una fuerza espacial subordinada al Departamento de Defensa (DoD) no es una solución adecuada. Haciendo referencia a un estudio de la Contaduría del Gobierno, Harrison elabora que con más de sesenta agencia entre el DoD y la comunidad de inteligencia responsables por la adquisición de

tecnologías espaciales, una fuerza espacial en las fuerzas armadas no consolidará las autoridades ni optimizará el proceso de adquisición como está previsto. Más bien, él sugiere el establecimiento de un Departamento de Espacio con un Secretario que sería puntualmente responsable por todas las actividades relacionadas con el espacio. Sostiene que un Secretario de espacio



Un cohete chino lanza los satélites CHUANGXIN-3, SHIYAN-7 y SHIJIAN-15 al espacio, 20 de julio de 2013, desde el Centro de lanzamiento de satélites Taiyuan en la provincia Shanxi en el norte de China. El trío de satélites supuestamente tomó parte en experimentos científicos relacionados con las tecnologías espaciales de mantenimiento. Sin embargo, algunos expertos han observado que el SHIYAN-7, un tipo de satélite dotado con un brazo robótico para capturar y liberar otros satélites, subsiguientemente demostró una maniobrabilidad extraordinaria, posicionándose y reposicionándose a distintas alturas y pareciendo convergirse a la proximidad cercana con otros satélites chinos, dando lugar a preocupaciones de que, en realidad, los chinos estaban probando tecnología antisatelital. (Foto: Xinhua/Yan Yan)

consolidaría las autoridades y potencialmente facilitaría la adquisición de capacidades espaciales (abarcando todo el gobierno federal y abordando los asuntos antes mencionados)³⁶. Sin embargo, una fuerza espacial no impediría el ritmo con el cual nuestros adversarios incrementan sus capacidades espaciales. La historia tiende a repetirse y esta mentalidad de Guerra Fría de promover la paz a través del desarrollo de una fuerza militar superior a la de un adversario con capacidades similares probablemente incrementará su ritmo de producción en lugar de limitarlo. Se espera que prevalezca la moderación hoy en día como ocurrió durante la Guerra Fría cuando los líderes consideraron la destrucción mutua.

La mentalidad de Guerra Fría es un planteamiento reactivo que mantiene a Estados Unidos estancado en una postura defensiva. Más bien, EUA necesita una mentalidad ofensiva que se centre en el dominio del espacio. Una fuerza espacial no resolverá la renuencia de un líder de delegar las autoridades porque el derecho internacional ambiguo limita su comprensión cuando determina la proporcionalidad de acción. Les resulta difícil a los líderes confiar en las decisiones de un subalterno cuando no comprenden cómo enmarcar un grupo de problemas, y menos aún determinar una solución para lidiar con las consecuencias nacionales y estratégicas. A su vez, el ciclo de decisión conciso requerido para defender eficazmente las capacidades espaciales de la nación es extendido por sesiones informativas, desacuerdos, consejos de aprobación y debates

sobre la legalidad a través de cadenas de mando burocráticas. Con más de sesenta naciones que ya usan cargas útiles satelitales, adversarios que demuestran tácticas avanzadas para controlar el espacio y empresarios que comercializan el nuevo bien común mundial, la creciente congestión exige que Estados Unidos amplíe sus políticas internas para establecer reglamentos internacionales de manera activa³⁷.

Dominar el espacio delegando autoridades

La Estrategia Nacional de Defensa de Estados Unidos de 2018 define el propósito del DoD cómo permitir que los líderes civiles operen desde una posición de fuerza. Varias tareas específicas para cumplir con la intención del exsecretario de defensa James Mattis se aplican al espacio, la prioridad de la cual es defender a Estados Unidos contra un ataque. Otras tareas aplicables incluyen disuadir la agresión enemiga, mantener el poder regional en todo el mundo, garantizar que los cinco dominios físicos sigan siendo libres para el uso y cambiar el ritmo en el que se producen las capacidades. Para lograr estas tareas, la estrategia delineada sugiere ofrecer a los adversarios de EUA «una mano extendida» y seguir estando «dispuesto a oportunidades para la cooperación pero desde una posición de fortaleza basada en nuestros intereses nacionales». Luego, Mattis discutió la necesidad de modernizar el dominio del espacio priorizando la garantía de las capacidades espaciales de Estados Unidos. En conclusión, él declaró,



«Debemos usar planteamientos creativos [...] para desplegar una Fuerza Conjunta de nuestro tiempo, que pueda competir, disuadir y ganar en este ambiente de seguridad cada vez más complejo»³⁸.

Como antes mencionado, Estados Unidos históricamente era el crítico principal de los nuevos reglamentos espaciales actualizados que fueron propuestos por las Naciones Unidas. Sin embargo, bajo una nueva directiva del gabinete del Presidente, es el momento para que Estados Unidos actúe ofreciendo soluciones a los asuntos identificados en la resolución rusa de «Ningún Primer Despliegue de Armas en el Espacio» y el Tratado de Prevención de Armas en el Espacio Ultraterrestre redactado por China y Rusia. Tomar la ofensiva política con soluciones proactivas a los asuntos identificados garantizará que Estados Unidos negocie desde una posición de fortaleza. Sin actualizaciones en el derecho espacial internacional, las autoridades seguirán siendo mantenidas en los escalones militares más altos. Sin autoridades delegadas, no habrá reglas de enfrentamiento. El dominio del espacio es el único dominio físico sin reglas de enfrentamiento estandarizadas, que es importante para establecer la diferencia entre las tácticas defensivas y un acto de guerra³⁹.

Considere los procedimientos en un punto de control de tráfico utilizados para dar entrada a personal en una instalación militar o base operativa avanzada. Se establecen obstáculos para manipular el flujo de tráfico, se escanean identidades antes de permitir la entrada, hay medidas para garantizar la proporcionalidad de

acciones en caso de que ocurra un incidente, los guardias son entrenados y armados en caso de emergencia y, en circunstancias extremas, hay fuerzas de reacción rápida disponibles para apoyar. Más importante aún, los militares saben cómo reaccionar en los escenarios probables. Como equipo, los militares han ensayado toda situación casi al nivel de memoria muscular. Sin leyes civiles que dicten las consecuencias de sus acciones, o cómo el personal reacciona a las amenazas, las reglas de enfrentamiento serían imposibles de mantener porque toda situación requerirá el análisis y aprobación de los niveles más altos. La colaboración eficaz que defiende la infraestructura clave dejará de existir.

La falta de una ley en los puntos de control de tráfico es análoga a las operaciones actuales en el espacio. Aunque hay un «estatus quo» con respecto a cómo actuar en el espacio, las decisiones se vuelven complicadas a medida que se enfatizan las normas. La falta de acción de Estados Unidos para resolver los problemas que se han identificado en el derecho espacial es el mismo asunto que hace que los líderes vacilen y consulten orientaciones antes de que tomen decisiones críticas si

La delgada línea de la atmósfera de la Tierra y la oscuridad del espacio son destacadas en esta imagen fotografiada el 8 de junio de 2014 por un tripulante de la Expedición 40 en la Estación Espacial Internacional. La Línea Kármán, un límite imaginario aproximadamente a 100 kilómetros de altura sobre el nivel del mar, es ampliamente aceptada (pero no universalmente) como el borde del espacio—una distinción importante porque leyes diferentes rigen los dominios aéreo y espacial. (Foto cortesía de NASA)



estalla una guerra en el espacio. Simultáneamente, rechazar propuestas de tratados más o menos lógicos sin ofrecer soluciones, establecer un sexto servicio militar para controlar el dominio y actuar sin lograr el consenso global promueve una carrera armamentista en el espacio. Por lo tanto, Estados Unidos solo será capaz de dominar el espacio si se define el derecho internacional y se delegan las autoridades a los niveles adecuados de liderazgo de una autoridad centralizada.

Recomendaciones para establecer una política espacial internacional moderna

El primer paso requerido para generar el derecho internacional será el establecimiento de un consenso sobre el vocabulario definido en las políticas⁴⁰. Notablemente, no hay una altura internacionalmente definida que separe el dominio aéreo del espacial. Esta es una preocupación porque el fundamento de todas las políticas del espacio internacional se basa en conceptos individualmente percibidos de dónde comienza el espacio. Algunos definen el comienzo del espacio donde la atmósfera ya no es medible—a una altura aproximada de 965 kilómetros (casi tres veces superior a la órbita de la estación espacial internacional). Las fuerzas armadas y la NASA otorgan el título de astronautas a todos los que viajen a una altura de más de 80 kilómetros. Sin embargo, la línea de base ampliamente aceptada de dónde comienza el espacio es conocida como la Línea Kármán, que está a una altura de 100 kilómetros sobre el nivel del mar. A esta altura, la atmósfera es demasiado delgada para apoyar el levantamiento en la aeronáutica tradicional y, por lo tanto, representa una separación razonable entre los dominios⁴¹. Definir la separación del dominio del espacio y el dominio aéreo comienza a abordar las limitaciones relacionadas con las reglas de enfrentamiento para los líderes estratégicos del gobierno de Estados Unidos.

No se puede proponer, investigar o negociar decisiones a corto plazo, por lo que es importante abordar las limitaciones en las reglas de enfrentamiento. Por ejemplo, considere el hecho de que un misil tipo Scud, con un alcance de 300 kilómetros, desarrollado por la Unión Soviética en los años 1960 puede interceptar la Estación Espacial Internacional en menos de 10 minutos, a pesar de ser relativamente sencillo de producir y poco poderoso⁴².

En una situación táctica, con balas, explosiones y caos en el campo de batalla, 10 minutos es una eternidad. Sin embargo, en un ambiente estratégico, donde se necesita navegar los escalones de la burocracia, diez minutos no son suficientes para la toma de decisiones eficaz.

Por lo tanto, las decisiones ya deberían haber sido tomadas, comprendidas hasta el nivel de los operarios y estos deberían ser certificados en las acciones requeridas para lograr el éxito. Una comprensión de dónde comienza el espacio identifica cuáles líderes son responsables para resolver el problema, lo que significa que pueden mitigarse eficazmente los riesgos y las autorizaciones pueden ser delegadas para ejecutar las tareas especificadas hasta el nivel táctico. Después, los líderes en este nivel pueden comenzar a desarrollar las normas operativas alineadas con estas tareas especificadas y defender los medios espaciales de EUA, comenzando el proceso necesario para dominar el dominio del espacio.

Abordar las operaciones de reunión y proximidad también es importante porque estas tácticas tienen una creciente utilidad de reparación de satélites obsoletos y viejos—como se ha visto con Rusia y China⁴³. En lugar de prohibir equipamiento tal como brazos robóticos o las tácticas (por ejemplo las operaciones de reunión y proximidad), podrían establecerse los límites relacionados con naves espaciales que se acerquen a la Estación Espacial Internacional y límites relacionados con los satélites de comunicación en la órbita geoestacionaria⁴⁴. Estos límites pueden ser asignados a todos los satélites en toda órbita. La distancia puede diferir por satélite basada en unos criterios acordados: la sensibilidad nacional del satélite, la órbita respectiva y el carácter de los conjuntos de carga útil de misión. Reconocer que los satélites extranjeros no pueden acercarse dentro de estos límites, a menos que reciban autorización, es crítico cuando se formulan las reglas de enfrentamiento⁴⁵.

Los límites de naves espaciales se refieren a una mayor aceptación de armas defensivas en el espacio. Una comprensión de una postura defensiva claramente definida y la separación entre los dominios aéreo y espacial lleva al refinamiento de armas nucleares y armas de destrucción en masa en el espacio, tales como impulsos electromagnéticos, debido a su capacidad de destruir equipamiento electrónico a grandes distancias.

Para garantizar la seguridad de operaciones espaciales para todos, la comprobación de toda arma espacial que podría propagar escombros debe ser prohibida

para limitar la contaminación que gira alrededor de la Tierra. Esto incluye armas como ojivas nucleares balísticas, que pueden seguir siendo viables por la seguridad del territorio nacional si no contribuyen escombros o efectos de impulso electromagnético por encima de la Línea Kármán y no orbitan la Tierra.

Es importante establecer una clarificación de la contaminación en el espacio como la creación intencional o accidental de escombros por o de una nave espacial, sin importar la cantidad o tamaño, para garantizar el espacio para todas las partes involucradas. En los incidentes causados por fenómenos naturales, tales como impactos de meteoros, no debería penalizar a la parte infractora. Sin embargo, la parte sería responsable por proporcionar las pruebas para distinguir entre los fenómenos naturales y el equipamiento satelital defectuoso para no pagar una multa.

En la sociedad internacional actual, la aplicación de derecho espacial solo por Estados Unidos podría ser fácilmente interpretada como un acto bélico. Para aplicar estos reglamentos, se necesita imponer las multas proactiva y globalmente, no reactivamente. Patrocinar el establecimiento de una entidad de las Naciones Unidas para analizar el alcance de la contaminación que ocurre en un incidente e imponer repercusiones, si son necesarias, dejaría a Estados Unidos en una posición ventajosa para elaborar políticas espaciales internacionales modernas a su imagen⁴⁶.

Usando los escombros proliferados por la prueba de un misil antisatelital de China en 2007 como ejemplo, la entidad de las Naciones Unidas podrá identificar todas las cargas útiles satelitales en la región orbital afectada. Además, determinará una compensación monetaria que la parte infractora tendrá que pagar a las partes afectadas. Podría basarse el valor en los costos de fabricar cada carga útil o satélite, correlacionado con su edad respectiva y la vida útil proyectada del satélite. Es por eso que una cuota de porcentaje será requerida por las Naciones Unidas para generar un sistema espacial convencional no cinético usado solo por la entidad de las Naciones Unidas para dismantelar una nave espacial de una nación infractora. Uno por ciento del valor total de todos los medios espaciales de una nación, tanto operacionales como no operacionales (incluyendo las 60 naciones que cuentan con medios espaciales) debe proporcionar compensación suficiente

para financiar la entidad de las Naciones Unidas y el recurso operacional. Si bien esto puede ser considerado una medida radical para garantizar el cumplimiento, resuelve los antiguos asuntos de reglas de autorregulación y una falta general de capacidades de imposición de las Naciones Unidas⁴⁷. Los equipos que dismantelan las naves espaciales también podrían ser utilizados para inspeccionar el cumplimiento de los tratados actualizados propuestos por China y Rusia antes de su comienzo. Esto también mejora el conocimiento de la situación junto con sistemas de alerta de misiles porque los lanzamientos no registrados inmediatamente generarán una notificación a todas las otras partes involucradas.

Conclusión

La verdadera historia se trata de la destrucción que no ocurrió porque fuimos tan precisos. La verdadera historia se trata de las tropas en el terreno que no fueron puestas en peligro. La verdadera historia también se trata de los daños colaterales que no ocurrieron en poblaciones civiles. El punto clave es que nuestras capacidades espaciales salvan vidas y minimizan la destrucción.

—General Lance W. Lord (retirado), Fuerza Aérea de EUA⁴⁸

Mucho antes de que el gobierno federal contemplara el establecimiento de una sexta institución militar dedicada a las operaciones espaciales, el general retirado Lance Lord elocuentemente abordó la importancia de por qué Estados Unidos debería operar libremente en el dominio del espacio. Dominar el espacio conserva el dominio militar de EUA alrededor del mundo porque sus capacidades espaciales protegen el recurso más precioso del mundo—la vida humana.

Mientras los adversarios de EUA realizan avances amenazantes en las operaciones y tecnologías espaciales, Estados Unidos tiene una oportunidad única para retomar la superioridad moral ofreciendo soluciones a través del establecimiento de nuevas políticas espaciales internacionales. El establecimiento de una entidad de las Naciones Unidas aborda la preocupación de Estados Unidos en cuanto a la falta de funciones forzadas relacionadas con las políticas espaciales internacionales propuestas por Rusia y China. Estados Unidos será favorablemente acogido a escala mundial si propone la transparencia en el lanzamiento de cargas útiles. Al patrocinar una

entidad de las Naciones Unidas, los líderes estratégicos de EUA pueden influir en las consecuencias de una falta de cumplimiento con las políticas espaciales propuestas sin ser considerado un agresor por otros poderes mundiales. Esta táctica disminuirá las tensiones como existían en la Guerra Fría entre Estados Unidos y sus adversarios mientras permite que los estrategas de EUA formulen preventivamente las reglas de enfrentamiento favorables.

Esta posición de fortaleza política y el establecimiento de políticas espaciales internacionales permitirán que líderes estratégicos de EUA deleguen autoridades, con reglas de enfrentamiento claras, a líderes

tácticos que generarán las normas operativas basadas en tareas especificadas y eficazmente dominarán el campo de batalla cuando se disparan los primeros tiros en el terreno elevado más importante. ■

Las opiniones expresadas en el presente artículo son propias del autor y no deben ser consideradas sancionadas oficialmente por el Departamento de Defensa, el Ejército de EUA, el Comando Espacial y Defensa Antimisiles del Ejército de EUA/Comando Estratégico de Fuerzas del Ejército de EUA, ni otras agencias y departamentos del gobierno de Estados Unidos. Puede reproducirse el presente artículo en su totalidad o en parte sin autorización.

Notas

Epígrafe. Sun Tzu, *The Art of War*, traductor Lionel Giles (New York: Race Point, 2017), 112.

1. Jim Sciutto, *War in Space: The Next Battlefield*, producido por Ken Shiffman, CNN Special Report (video), 29 de noviembre de 2016, consultado 22 de enero de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=j-ZBLFhblg>; Ken Mondschein, introducción a *The Art of War & Other Classics of Eastern Philosophy*, editor Peter North (San Diego: Canterbury Classics, 2016), xx; mayor Aaron Sprecher y mayor Sameek Parsa, «Gateway to Multi-Domain Command and Control: The E-3A Final Lifetime Extension Program», *Journal of the Joint Air and Power Competence Center* 25 (Invierno de 2017/2018): 12–18, consultado 15 de agosto de 2018, <https://www.japcc.org/gateway-to-multi-domain-command-and-control/>; Brian G. Chow, «Space Arms Control: A Hybrid Approach», *Strategic Studies Quarterly* 12, nro. 2 (Verano de 2018): 111, consultado 15 de enero de 2019, https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-12_Issue-2/Chow.pdf.

2. Sciutto, *War in Space*; Adam Frey, «Defense of US Space Assets: A Legal Perspective», *Air and Space Power Journal* 22, nro. 4 (Invierno de 2008): 79; Jean-Michel Stoullig, «Rumsfeld Commission Warns against "Space Pearl Harbor"», *Space Daily*, 11 de enero de 2001, consultado 15 de agosto de 2018, <http://www.spacedaily.com/news/bmdo-01b.html>.

3. Michael Nayak, «Deterring Aggressive Space Actions with Cube Satellite Proximity Operations: A New Frontier in Defensive Space Control», *Air and Space Power Journal* (Invierno de 2017): 92, consultado 22 de enero de 2019, https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-31_Issue-4/SEW-Nayak.pdf; Chow, «Space Arms Control», 108.

4. Sciutto, *War in Space*.

5. Frey, «Defense of US Space», 75; Stoullig, «Rumsfeld Commission Warns against "Space Pearl Harbor"».

6. Sciutto, *War in Space*; Frey, «Defense of US Space», 76; Lance W. Lord, «Why America Needs Space: The Prerequisites

for Success», *U.S. Air Force Space Command High Frontier: The Journal for Space & Missile Professionals* 2, nro. 1 (sin fecha): 2, consultado 22 de enero de 2019, <https://www.afspsc.af.mil/Portals/3/documents/HF/AFD-060524-005.pdf>.

7. Nayak, «Deterring Aggressive Space Actions», 92.

8. Frey, «Defense of US Space», 76; Rajeswari Pillai Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty—Time for New Mechanisms», en *50 Years of the Outer Space Treaty: Tracing the Journey*, editor Ajey Lele (New Delhi: Pentagon Press, 2017), 172.

9. Frey, «Defense of US Space», 76–77; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 173.

10. I. H. Ph. Diederiks-Verschoor y V. Kopal, *An Introduction to Space Law*, 3ª edición (Alphen aan den Rijn, Netherlands: Kluwer Law International, 2008), 125; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 173; Frey, «Defense of US Space», 77.

11. Frey, «Defense of US Space», 78; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 174.

12. Frey, «Defense of US Space Assets», 78.

13. «CLEANSAT», Clean Space, Agencia Espacial Europea, 18 de agosto de 2018, consultado 20 de agosto de 2018, http://www.esa.int/Our_Activities/Space_Engineering_Technology/Clean_Space/CleanSat.

14. Frey, «Defense of US Space Assets», 78.

15. Sciutto, *War in Space*.

16. «Aircraft and Space Vehicles» (Comité Técnico 20) y «Space Systems and Operations» (Subcomité 14), *Space Systems—Estimation of Orbit Lifetime*, 1ª edición (Ginebra: International Organization for Standardization, 2011 [obsoleto]), 18.

17. Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 173; Frey, «Defense of US Space», 76–77.

18. Frey, «Defense of US Space», 78–79.

19. *Ibid.*; Chow, «Space Arms Control», 107; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 173.

20. Chow, «Space Arms Control», 110–14; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 178–80.

21. Chow, «Space Arms Control», 111; Rajagopalan,

«Beyond Outer Space Treaty», 179–80.

22. «Proposed Prevention of an Arms Race in Space (PAROS) Treaty», *Treaties and Regimes, Nuclear Threat Initiative*, actualizado por última vez 29 de septiembre de 2017, consultado 16 de enero de 2019, <https://www.nti.org/learn/treaties-and-regimes/proposed-prevention-arms-race-space-paros-treaty/>.

23. *Ibid.*

24. Chow, «Space Arms Control», 113.

25. *Ibid.*, 110–14; Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 178–80.

26. Sciutto, *War in Space*.

27. *Ibid.*

28. *Ibid.*

29. *Ibid.*; Chow, «Space Arms Control», 108.

30. Associated Press, «We Must Have American Dominance in Space, Says Donald Trump – Video», *The Guardian* (sitio web), video, 18 de junio de 2018, consultado 25 de agosto de 2018, <https://www.theguardian.com/us-news/video/2018/jun/18/we-must-have-american-dominance-in-space-says-donald-trump-video>.

31. «"Don't Do What Others Could Do"—Lessons for Delegation and Authority», *The Military Leader* (blog), consultado 4 de noviembre de 2018, <https://www.themilitaryleader.com/lessons-for-delegation-and-authority/>.

32. Thomas Pugsley, «Situation Overview of the Space Domain» (presentación, Space Operations Officer Qualification Course, Colorado Springs, Colorado, 13 de septiembre de 2018).

33. Johnathan Joshua, «USSTRATCOM Commander Offers Perspective on Space Force & Cyber Force at Air Force Association's 2018 Air, Space, & Cyber Conference», LinkedIn, 20 de septiembre de 2018, consultado 4 de octubre de 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/usstratcom-commander-offers-perspective-space-force-cyber-joshua/>.

34. *Ibid.*

35. Marcia S. Smith, «DOD "Moving Out" on Space Force as Space Council Approves Six Recommendations to President», <https://spacepolicyonline.com/>, 23 de octubre de 2018, consultado 4 de noviembre de 2018, <https://spacepolicyonline.com/news/DOD-moving-out-on-space-force-as-space-council-approves-six-recommendations-to-president/>.

36. Todd Harrison, «Why We Need a Space Force», Center

for Strategic and International Studies, 3 de octubre de 2018, consultado 16 de enero de 2019, <https://www.csis.org/analysis/why-we-need-space-force>.

37. Rajagopalan, «Beyond Outer Space Treaty», 176.

38. Office of the Secretary of Defense, «Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge» (Washington, DC: Department of Defense, 2018), 1–11, <https://DOD.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

39. Sciutto, *War in Space*.

40. Frey, «Defense of US Space», 77; Chow, «Space Arms Control», 111–13.

41. Stefanie Waldek, «Where Does Outer Space Start? It All Depends on Who You Ask», *Popular Science* (sitio web), 1 de junio de 2018, consultado 25 de agosto de 2018, <https://www.popsci.com/where-does-space-begin/>; National Environmental Satellite, Data, and Information Service, «Where is Space?», National Oceanic and Atmospheric Administration, 22 de febrero de 2016, consultado 25 de agosto de 2018, <https://www.nesdis.noaa.gov/content/where-space>.

42. David Wright, Laura Grego y Lisbeth Gronlund, *The Physics of Space Security: A Reference Manual* (Cambridge, Massachusetts: American Academy of Arts and Sciences, 2005), 90, 168, consultado 22 de enero de 2019, <https://www.ucsusa.org/sites/default/files/legacy/assets/documents/nwgs/physics-space-security.pdf>.

43. Chow, «Space Arms Control», 110.

44. Diederiks-Verschoor y Kopal, *An Introduction to Space Law*, 65; Cornelius J. Dennehy y J. Russell Carpenter, «A Summary of the Rendezvous, Proximity Operations, Docking, and Undocking (RPODU) Lessons Learned from the Defense Advanced Research Project Agency (DARPA) Orbital Express (OE) Demonstration System Mission», NASA Technical Memorandum 2011-217088 (Hampton, Virginia: NASA, Langley Research Center, abril de 2011), 4–33, consultado 22 de enero de 2019, <https://www.nasa.gov/externalflash/dart/Resources/Rendezvous%20Proximity%20Operations%20Docking%20and%20Undocking%20Lessons%20Learned.pdf>.

45. Chow, «Space Arms Control», 126–28.

46. Frey, «Defense of US Space», 79.

47. *Ibid.*

48. Lord, «Why America Needs Space».

¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?

Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi

José Gabriel Paz

La Segunda Guerra Mundial fue probablemente el mayor conflicto armado de la historia de la humanidad, donde entre 55 y 60 millones de personas fallecieron a consecuencia de las acciones bélicas que se sucedieron en sus 6 años de duración¹. Sin embargo, para entender los orígenes del conflicto, se debe retroceder al final de la Primera Guerra Mundial, desde donde se irá desarrollando un hilo conductor en el que se van aportando los elementos políticos y militares que permitirán entender el proceso que desemboca en la llegada de Hitler al poder y comprender las etapas de la construcción de su letal máquina de guerra.

La derrota y desaparición del Imperio Alemán en la Primera Guerra Mundial, tuvo como consecuencia el nacimiento de la República de Weimar, que constituyó un intermedio pretendidamente democrático entre el autoritarismo del Imperio y el totalitarismo del Tercer Reich.

La historia alemana de posguerra entre los años 1918 y 1933, se inicia con un gobierno de transición a cargo del socialdemócrata Friedrich Ebert, que como presidente tendría la difícil tarea de guiar el caótico país entre el 4 de febrero de 1919 hasta su muerte en febrero de 1925. Su principal tarea fue intentar lograr el equilibrio político de un país envuelto en un permanente

estado de convulsión, bajo la amenaza en ciernes de una guerra civil entre monárquicos, comunistas, socialdemócratas y nacionalistas, con frecuentes levantamientos y crímenes políticos, sumido en una inmensa crisis económica y social e hiperinflación.

Es en ese complejo entorno, donde se empieza a gestar el rearme secreto en violación a lo establecido por el Tratado de Versalles, y el tiempo en el que fueron apareciendo las primeras manifestaciones del movimiento nazi.

Imposiciones del Tratado de Versalles

A mediados de 1919, las potencias vencedoras, establecieron duras condiciones para el cese del estado de guerra mediante el Tratado de Versalles, en el que se estipularon gravosas medidas de reparación económica y acordaron la redistribución de territorios que conformaban el Imperio Alemán, surgiendo once nuevos Estados².

Alemania debió entregar Alsacia y Lorena a Francia, Eupen y Malmedy a Bélgica, la Prusia polaca, la Alta Silesia y el corredor de acceso al Báltico a Polonia, Slesvig a Dinamarca, Memel a Lituania, debiendo reconocer la independencia del Danzig y entregar el territorio del Sarre a la Sociedad de las Naciones por 15

años. En las zonas con población alemana, se deberían realizar plebiscitos a fin de establecer si debían volver a integrarse a Alemania o quedar bajo el dominio de los países a los que alguna vez pertenecieron. También debió aceptar la ocupación por fuerzas interaliadas de los territorios Renania y todas sus colonias fueron distribuidas entre las potencias aliadas europeas.

El Tratado de Versalles, estableció estrictas restricciones a las fuerzas armadas alemanas. Su ejército no podía tener más de siete divisiones de infantería y tres de caballería, un total de 100 000 soldados, y un máximo de 4000 oficiales. La conscripción fue prohibida, y no se permitía el entrenamiento militar de los civiles dedicados a la protección de bosques, de aduanas o de otras instituciones oficiales.

El ejército alemán debía estar dedicado exclusivamente al mantenimiento del orden dentro de su territorio y al control de las fronteras. Se prohibió la construcción de aviones, artillería pesada, tanques, y la fabricación o importación de armas y gas venenoso, o

la producción de materiales para la guerra química. Las fuerzas navales no podían tener más de 15 000 hombres y se hallaban limitadas a una dotación de seis acorazados, seis cruceros, seis destructores, y 12 torpederos, impidiéndose la producción o adquisición de submarinos.

La interdicción establecida no permitía al ejército alemán tener un Estado Mayor; aunque se creó como máximo elemento de conducción de las fuerzas armadas al «Truppendienstamt» (Oficina de Servicios para la Tropa), que estaba al mando del «Jefe de la Dirección del Ejército», aunque siguiendo la tradición militar imperial comúnmente se lo denominaba «Jefe de Estado Mayor».

El complejo proceso de desmovilización y adecuación de las fuerzas militares del desaparecido Imperio Alemán a lo establecido por el Tratado, pasó por un periodo de conversión en la etapa de la nueva República de Weimar, que fue cumplida provisoriamente por el «Übergangsheer» (Ejército Transitorio). La finalización de la tarea de restructuración se cumplió el 1 de enero de 1921 con la creación de las nuevas



Un mapa con las fronteras posguerra en rojo sobre el mapa preguerra de Europa. Nota: este mapa no muestra el Estado Libre de Irlanda. (Dove, Wikimedia Commons, [CC BY-SA 3.0](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Map_of_Europe_1923.png))

Mapa de Europa en 1923

fuerzas armadas, la «Reichswehr» (Defensa Nacional), nombre que mantuvo hasta 1935, cuando cambia por «Wehrmacht» (Fuerza de Defensa)³.

Para garantizar el cumplimiento de las restricciones militares, el Tratado crea las «Comisiones Inter-Aliadas de Control» que actúan como representantes de los «Gobiernos de las Principales Potencias Aliadas y Asociadas»⁴. De las Comisiones participaba principalmente personal británico y francés pero su trabajo se vio afectado por la exigua colaboración del gobierno alemán, y la falta de unidad de criterio en sus miembros, puesto que mientras los franceses eran sumamente estrictos en la tarea de desarme, los británicos no tenían las mismas exigencias⁵. Las Comisiones funcionaron hasta 1926, cuando los aliados las sustituyeron por una conferencia de embajadores, y la tarea de control prácticamente dejó de realizarse.

La violación del Tratado de Versalles

La República de Weimar buscó eludir de todas maneras las imposiciones establecidas por los vencedores, y creó una encubierta fuerza militar bajo el máximo secreto. Esa tarea la llevó adelante el jefe del «Truppendienstamt» de la Reichswehr, general Hans von Seeckt, quien además de reformar profundamente la doctrina, táctica, organización y entrenamiento de las fuerzas armadas alemanas hasta llevarlas a

alcanzar un alto nivel de aptitud, dispuso la creación de un ejército «paralelo» que era conocido como «Schwarze Reichswehr» (Ejército Negro) compuesto por unidades militares de voluntarios y reservistas, que le permitieron superar los límites impuestos por el Tratado de Versalles⁶. Con la autorización de Ebert, el 7 de Febrero de 1923, Von Seeckt acordó en secreto con el Ministro de Interior prusiano Carl Severing la creación de una guarnición

«Arbeitskommandos» (Tropas de Trabajo) garantizando su presupuesto y logística, que en septiembre de 1923 ya contaba con entre 50 000 a 80 000 hombres⁷.

Junto al «Ejército Negro», coexistieron un conjunto de organizaciones civiles con capacidad de adiestramiento militar en aptitud para una eventual movilización. Algunas eran deportivas como las de tiro, esquí, equitación, paracaidismo, también las había técnicas como las dedicadas a la aviación, e incluso algunas aparentemente inocuas como las asociaciones patrióticas, las colomófilas o las organizaciones juveniles. Otras eran de veteranos de guerra, que llegaron a ser importantes formaciones autónomas paramilitares como las «Freikorps», —entre ellas la «Marinebrigade Ehrhardt», la «Eiserne Division», «Garde-Kavallerie-Schützendivision»—, o la organización «Der Stahlhelm» (Stahlhelm Bund der Frontsoldaten), que más tarde, algunas se convertirían en los primeros grupos de choque del régimen nazi.

Muchas actividades de entrenamiento militar fueron disimuladas en instituciones civiles, como el caso de la «Deutsche Verkehrsfliegerschule (DVS)» (Escuela Alemana de Transporte Aéreo) que formaba pilotos comerciales, y que en 1925 fue convertida en una estructura secreta militar, donde se entrenaron los pilotos de la futura Luftwaffe.

El general von Seeckt impulsó la idea de establecer un programa militar de formación y entrenamiento germano-soviético, y también promovió las conversaciones iniciales del plan de los dos países para acabar con Polonia. El 16 de abril de 1922, la República de Weimar y la Unión Soviética suscribieron el Tratado de Rapallo, el que a través de una cláusula secreta permitía a los alemanes el envío de misiones militares a la URSS, realizar ejercicios militares con el Ejército Rojo y el intercambio tecnológico e industrial⁸.

Bajo el disfraz de la realización de actividades civiles, se promovió el crecimiento de la capacidad de producción de armamento y el desarrollo tecnológico militar, lo que se realizó a través numerosas empresas como el caso de GEFU, un grupo industrial de capital «privado», que estableció factorías en la Unión Soviética para la producción de armas livianas y pesadas, municiones, tanques, aviones, material de artillería y gas venenoso⁹.

Así, en violación al Tratado de Versalles, el «ejército oculto» alemán contó en la Unión Soviética con numerosas instalaciones militares, plantas industriales

José Gabriel Paz. Director del Instituto de Investigaciones en Geopolítica, Defensa y Seguridad de la Universidad del Salvador (Argentina), Director del Master en Defensa y Seguridad Hemisférica (USAL-CID, Washington DC) y del Master en Defensa y Seguridad Centroamericana (USAL-CDN, Honduras), Asesor del Center for Latin American Economy and Trade Studies del Chihlee Institute of Technology de la República China. Graduado del posgrado de Inteligencia Estratégica (ESG) Argentina.

y centros de entrenamiento, ámbitos donde pudo desarrollar y probar nuevas armas en secreto. Mientras que los oficiales soviéticos seleccionados por el mariscal Mikhail Tukhachevski fueron entrenados en academias alemanas, en la búsqueda de crear un ejército profesional y mejorar la capacidad de sus fuerzas armadas.

Diversos prototipos alemanes emergían de las fábricas de aviones instaladas en Samara y Saratow, —cerca de Moscú—, lo que a su vez se constituiría en la base de la industria aeronáutica soviética. En un aeródromo construido en Lipetsk, a orillas del río Voronezh, se instaló una unidad aérea especial llamada «*Abteilung M*» (Batallón M) donde se probaban los nuevos aviones, armas y equipo. Entre 1925 y 1933 se entrenaron numerosos oficiales como pilotos de combate y a su regreso a Alemania, para mantener su aptitud, ingresaban a la incipiente aerolínea Lufthansa, donde sus instructores eran los mejores pilotos de combate de la I Guerra Mundial, que habían sido contratados como pilotos civiles de la empresa.

En un artículo de la época, su autor expresaba con cierta ironía que algunos oficiales alemanes dejaban de figurar en las listas del ejército y al cabo de algunos años reaparecían con el distintivo de piloto aviador, y encuentra una respuesta a su duda al expresar: «¿Dónde han estado durante el tiempo de su eclipse?, habían estado en Rusia en el Ejército Rojo. Por eso dejaron de ser militares, porque siéndolo, según el Tratado de Versalles, no pueden marchar a ningún ejército extranjero, pero un civil es dueño de ir a donde le parece, y si en el Ejército Rojo lo admiten y le enseñan el funcionamiento de la aviación, de los tanques, de la artillería pesada, el Gobierno de los Soviets sabrá por qué lo hace»¹⁰.



Patrullas prohiblerianas llevan a cabo redadas para detener a consejeros municipales socialistas. Estas redadas eran un esfuerzo para tomar el poder durante el golpe de estado de la cervcería de 1923 en Múnich. (Foto: Bundesarchiv, Bild 146-2007-0003, Wikimedia Commons/[CC-BY-SA 3.0](#); color agregado)

Cerca de la ciudad tártara de Kazan se instaló una fábrica de tanques, y entre 1926 y 1933 los prototipos desarrollados se destinaron a actividades de entrenamiento, poniéndose a prueba los fundamentos de las nuevas tácticas de guerra para unidades blindadas en ejercicios en los que participaban oficiales alemanes y soviéticos.

La industria química alemana se encontraba entre las avanzadas del mundo, sin embargo tenía prohibido fabricar insumos bélicos en su territorio, mientras que la Unión Soviética necesitaba de los técnicos alemanes para la reconstrucción de su infraestructura, y así por interés de ambos países las plantas químicas alemanas tuvieron un importante lugar en los planes de desarrollo soviéticos. La fábrica de armas químicas en Samara, que tuvo un importante centro de investigación experimental identificado en los planes secretos bajo el nombre de «Tomka», la que fue construida en su totalidad por los ingenieros de la Reichswehr.

En 1922, los astilleros alemanes Vulkan, Germaniawerft y Weser, fundaron en Holanda la compañía NV Ingenieurskantoor voor Scheepsbouw (más conocida como IvS), —que en realidad era una empresa ficticia de la Reichsmarine—, base de la construcción de la fuerza naval alemana y a cargo el programa de submarinos, contando con astilleros propios



Adolf Hitler da un discurso ante el presidente del Reich alemán y la Iglesia de Guarnición. El día 21 de marzo de 1933 se celebra el Día de Potsdam para conmemorar al nuevo canciller del Reich, Adolf Hitler. (Foto: Georg Pahl; Bundesarchiv, Bild 102-16093, Wikimedia Commons/[CC-BY-SA 3.0](#); color agregado)

o contratados en Finlandia, España, Japón, entre otros países. Entre 1923 y 1935, a través del programa de cooperación con Finlandia, fabricaron submarinos y buques en astilleros finlandeses, y en 1927 se construyeron dos submarinos para Turquía, cuyo contrato incluyó el entrenamiento y la selección del personal.

El gasto militar era un indicio importante en el crecimiento armamentista alemán y los desvíos de fondos para organizar su ejército oculto. En 1924 era de 458 644 220 de Reichsmarks, pero en 1930 el presupuesto había ascendido a 693 777 150 Reichsmarks. Comparando con Francia, en 1930 gastaba en municiones 359 millones de Francos, mientras que Alemania en el mismo rubro, gastaba el equivalente a 471 millones de Francos (alrededor de 77 millones de Reichsmarks). Teniendo en cuenta que entre 1925 y 1930, Alemania tenía denunciadas ante las Comisiones Inter-Aliadas de Control 1926 ametralladoras, en realidad, con semejante presupuesto en esa época podía haber construido más de 20 000.

Tal era el secreto en los gastos militares, que la Reichswehr era un coto cerrado en el que no penetraban las inquisidoras miradas de los miembros del Parlamento (Reichstag) aunque eran quienes votaban el presupuesto¹¹. Las fuerzas armadas funcionaban autónomamente como un Estado dentro de otro Estado.

mantes de las Comisiones de Control, realizándose juicios sumarios llamados «asesinatos feme», procedimiento que también se aplicó en las persecuciones políticas contra los disidentes.

El 16 de octubre de 1925 mediante el Tratado de Locarno, los países europeos vencedores de la I Guerra Mundial acordaron con los vencidos la reafirmación de las fronteras establecidas por el Tratado de Versalles. Francia, Alemania y Bélgica establecieron la desmilitarización y neutralidad de la zona de Renania. También se dispuso un sistema de arbitraje obligatorio para los conflictos a través de la intervención de la Sociedad de Naciones, y en 1926 Alemania fue admitida en dicha organización, reinsertándose en la comunidad internacional. En cierta forma, el Tratado fue un intento por mejorar las relaciones entre Alemania y Francia, que en lo inmediato fue eficaz, aunque no sería suficiente para contener los eventos desencadenados a partir de 1930.

Por su parte, con el fin de fortalecer la relación entre Alemania y la Unión Soviética, ambos países acordaron a través del Tratado de Berlín del 24 de abril de 1926, el mutuo compromiso a la neutralidad en caso del ataque por un tercero con una vigencia de cinco años, siendo renovado en 1931 y en 1933.

Durante el periodo de ocupación franco-belga del Ruhr ocurrida por el retraso del pago de las indemnizaciones de guerra por parte de Alemania —entre enero de 1923 y agosto de 1925—, las fuerzas del «Ejército Negro» realizaron operaciones de sabotaje y ataques, aunque el gobierno alemán negó toda relación con los incidentes. También, con el fin de mantener el secreto del rearme, se dedicaron junto a las Freikorps a eliminar a quienes se les atribuyó la calidad de traidores por ser supuestos infor-

Hitler, canciller de Alemania

La depresión económica de 1929 desestabilizó más profundamente la complicada política alemana. Entre 1930 y 1933 el presidente Hindenburg designó sucesivamente a tres cancilleres: Heinrich Brüning, Franz von Papen, y Kurt von Schleicher, y mientras la crisis aumentaba, la figura de Hitler se fortalecía y se encaminaba a su ascenso al poder¹². Las consecuencias de la inmensa crisis económica tuvieron efecto en el campo militar, y en el año 1930 para cubrir 9732 plazas de voluntarios solicitadas por el Reichsheer, se presentaron 120 000 aspirantes.

El 30 de enero de 1933, el presidente Hindenburg —a propuesta de von Papen—, designa a Hitler como canciller, y la llegada de los nazis al poder (Machtergreifung), trajo en sus seguidores fervorosas expectativas sobre la liberación de Alemania de las opresivas medidas que el Tratado de Versalles había impuesto, la recuperación de los territorios bajo el influjo del pangermanismo, y la restauración del honor alemán perdidos en la I Guerra Mundial.

A partir de aquí, se comenzó a marcar el dramático proceso de cambio que se avecinaba. La instauración del III Reich, producirá el veloz desencadenamiento de los hechos, que consolidará el poder político del partido nazi y acelerará el proceso de rearme secreto.

Así, el 3 de febrero, Hitler en una reunión secreta con sus generales, anunció el urgente plan para incrementar las fuerzas, donde el ejército debía ser triplicado, la próxima creación un Ministerio del Aire a cargo de Hermann Göring con la misión de construir 1000 aviones y la tarea de entrenar a los pilotos en clubes civiles de vuelo. También informó sobre la inmediata construcción de cuarteles, aeródromos, fortificaciones y otras instalaciones militares.

El 4 de febrero, se dictó la «Ley para la Protección del Pueblo Alemán», por la que se restringió la libertad de prensa y se estableció la confiscación del material literario considerado peligroso. El 27 de febrero, se produjo el incendio del Reichstag, y al día siguiente Hitler puso a la firma de Hindenburg el «Decreto del Presidente del Reich para la Protección del Pueblo y del Estado». Por él las libertades individuales, eran suspendidas «hasta nuevo aviso», restringiendo los derechos a la libertad de expresión, de prensa, de asociación, de reunión y el secreto de las comunicaciones. Se autorizaban los registros de domicilios y confiscación

de bienes privados sin orden judicial y se fijaban penas mayores a las establecidas por el Código Penal para los actos contrarios a la seguridad pública, implantando la pena de muerte para quienes causaren daños a bienes públicos o quienes «opusieran resistencia a las autoridades del Reich»¹³.

En los primeros días de su aplicación se ordenó la detención preventiva de miles de opositores, y el jefe de la Policía de Berlín, dispuso la prohibición de todas las publicaciones disidentes, e inmediatamente fueron instadas a dejar de circular.

El 26 de abril de 1933 se aprobó la ley de creación de la Gestapo, donde la policía política del régimen tenía por misión investigar y combatir las tendencias peligrosas para el Estado, con facultades para investigar los casos de traición, espionaje y sabotaje, y ataques contra el Estado y el partido nazi, con lo que se incrementó el apremio sobre los disidentes políticos, y la creciente persecución llevó a cerca de cincuenta mil alemanes al exilio.

El régimen nazi buscó todas las formas a su alcance para acallar la voz de los disidentes, y una de ellas fue disponer por decreto la expatriación de los opositores. Por la «Ausbürgerungsliste des Deutschen Reichs» del 25 de agosto de 1933 por primera vez fueron expatriadas treinta y tres personas que poseían vínculos con partidos y asociaciones socialdemócratas, pacifistas, socialistas y comunistas, y hasta marzo de 1945 había alcanzado a 39 000 personas^{14,15}. Las consecuencias de la inclusión en la lista eran la pérdida de la nacionalidad alemana, sus títulos académicos y la confiscación de sus bienes, siendo condenados a la apatridia y a la indigencia. Era la muerte civil de los disidentes, dictada por decreto del Reich¹⁶.

El 23 de octubre de 1933, Alemania se retiró de la Conferencia de Desarme y de la Sociedad de Naciones, como rechazo a la actitud de las potencias que se negaron a aceptar su reclamo, en el que pedía un trato en pie de igualdad con las demás naciones hegemónicas y a su derecho al rearme. Proponía que si le era impuesta la limitación en cuanto su rearme, las potencias deberían llevar a cabo un desarme similar al impuesto a Alemania con el Tratado de Versalles. Esta actitud de Alemania aun no sería tomada como una señal de alerta por Europa.

Entre 1933 y 1934, se empieza a desatar la persecución racial nazi con la atribución a los judíos de las causas de la debacle de la postguerra. Pero se convertiría en

El edificio del Reichstag del Parlamento alemán en llamas. El Partido nazi provocó el incendio del edificio durante una operación de bandera falsa el 27 de febrero de 1933 y lo utilizó como pretexto para comenzar una campaña de terror contra comunistas y antifascistas. (Foto: National Archives, ARC Identifier: 535790, Local Identifier: 208-N-39835; color agregado)



una política activa del régimen a partir de las llamadas leyes de Núremberg que con la aprobación de la «Ley para la Protección de la Sangre y el Honor alemanes» del 15 de septiembre de 1935, inicialmente se impedía el matrimonio entre alemanes y judíos, y más tarde se extendería a restricciones de sus derechos civiles y patrimoniales, alcanzando también a variados grupos étnicos, religiosos y raciales^{17,18}.

La muerte de Hindenburg, el 2 de agosto de 1934, convirtió a Hitler en el dictador del Reich y comenzaron las advertencias sobre el proyecto belicista de expansión nazi, anticipando que su alarmante rumbo provocaría una guerra catastrófica y la consiguiente ruina total de Alemania.

El 16 de marzo de 1935, Hitler anunciaba la renuncia unilateral a las restricciones sobre capacidades militares establecidas por el Tratado de Versalles, así como da a conocer sus planes de fortalecimiento de las fuerzas armadas con la creación de la Wehrmacht, y su nueva fuerza terrestre (Heer), aérea (Luftwaffe) y naval (Kriegsmarine), el restablecimiento del servicio militar obligatorio y el plan de formación de 12 cuerpos de ejército y 36 divisiones. Este fue el punto de inflexión en el rearme alemán que en forma parcial dejaba de ser clandestino, y la «punta del iceberg» de la construcción de la principal herramienta del plan de agresión militar de Hitler.

¿Cómo actuaron las potencias europeas de ese tiempo frente al rearme de Alemania y el proyecto de Hitler?

Frente al anuncio de Hitler de iniciar su programa de rearme de marzo de 1935, los gobiernos de Gran Bretaña y Francia prefirieron mantener en una posición serena, cediendo en el campo diplomático ante la fingida postura moderada del canciller alemán. Restaron importancia a las posiciones beligerantes y a su vocación por el expansionismo de su «lebensraum» (espacio vital), que antes y después del acceso al poder, enunciaba a través de sus escritos o que expresaba en sus discursos. De la misma manera, Europa tampoco prestó atención a los grupos disidentes que venían denunciando insistentemente el peligro del rearme y las intenciones bélicas de Hitler.

Pocos días después del anuncio de Hitler, la agencia periodística United Press International distribuyó a la prensa mundial un artículo titulado «Lo que gastan varias naciones en defensa», donde se analizaban los presupuestos de defensa y los datos del potencial militar de diferentes países entre los años 1934-1935¹⁹. En él se muestra que las fuerzas armadas alemanas tenían un bajo desarrollo comparado con otras potencias, pero no aparece expresada su enorme organización oculta, la que obviamente aún se mantenía secreta. Pero en realidad, el artículo no mostraba más que lo que las potencias de la época sabían.

Tabla. Lo que gastan varias naciones en defensa

País	Personal Ejército	Personal Naval	Aviones	Buques
Estados Unidos	136 975	105 566	2738	373
Inglaterra	179 506	94 482	1400	276
Japón	284 000	88 111	2000	221
Francia	604 883	57 182	3000	196
Rusia	841 400	31 436	2800	71
Italia	599 170	54 826	2000	171
Alemania	300 000	15 000	--	49

(Fuente: La Vanguardia, «Lo que gastan varias naciones en defensa» 28 de abril de 1935)

En ese momento Francia era el único país con una fuerza militar capaz de enfrentar a Alemania, y discretamente optó por fortalecer su actitud defensiva, organizando la Línea Maginot a lo largo de la frontera franco-germana, con una concepción propia de los tiempos de la I Guerra Mundial, creyendo que los frentes estáticos serían un obstáculo imposible de transponer en el caso de un intento de agresión alemán. El 2 de julio de 1934 se crea como fuerza independiente «*l'Armée de l'air*» francesa, y recién un año después establecería su estructura operativa.

El Reino Unido había iniciado lentamente su rearme a partir de la salida de Alemania de la Sociedad de Naciones y de la Conferencia de Desarme de Ginebra en octubre de 1933. Sin embargo, el convenio naval germano-británico, del 18 de junio de 1935, había convencido al Reino Unido que esto evitaba una carrera armamentista, alejando las posibilidades de una nueva guerra. Por él se acordaba que la flota alemana no sobrepasaría el 35 % del tonelaje de la flota británica, proporción que era aplicable a todas las categorías de buques. Sólo los submarinos podían alcanzar el 45 %, y a partir de 1938, podían llegar al 100 %.

El desinterés por las actividades que encubrían aprestos militares, es expresada por Churchill al declarar en noviembre de 1935: «... esos preparativos, aunque asiduamente ocultados, fueron conocidos por los departamentos de inteligencia tanto de Francia como de Gran Bretaña. Pero en ninguno de estos gobiernos había un poder suficiente, para detener a Alemania o para intentar revisar los tratados...»²⁰.

El 7 de marzo de 1936, la Wehrmacht con un escaso despliegue militar ocupó sin resistencia el territorio de Renania, violando los Tratados de Versalles y de Locarno. Esto fue trascendente para los planes del Reich puesto que era un área clave en el desarrollo industrial, por sus minas de carbón y de hierro, y donde estaban instaladas las principales siderúrgicas. Así Hitler se fortaleció en el campo interno por la recuperación territorial de una región interdicta desde la I Guerra Mundial, y ganó la consideración de los generales de la Wehrmacht, que habían sido recelosos a la hora de cumplir la orden, puesto que desconfiaban de las posibilidades de éxito ante una posible respuesta militar de los aliados, e incluso habían previsto una rápida retirada frente a la posibilidad de un contraataque francés.

Ante a la ocupación de Renania, el Reino Unido no tomó ninguna medida y Francia sólo enunció la formal denuncia de la violación a los Tratados, pero en ninguno de los dos países había ánimo de confrontación. Los británicos, pasaban por una crisis económica y lejos estaba la idea de comprometerse con una guerra. Por ello, continuaron con la superficial reorganización militar, llevada a cabo con la resistencia de políticos y de la opinión pública, y tan hostil era el ambiente que se había creado, que como lo describe el general británico Fuller, «... el pueblo británico estaba por completo narcotizado y si un gobierno británico hubiese propuesto un rearme, habría sido arrojado del poder...»²¹. Aunque la creación del «Industrial Intelligence Centre», para el monitoreo del rearme alemán, realizó estudios sobre las variables industriales, económicas, financieras, los recursos estratégicos, etc., pero alegando motivos puramente económicos, concluyó que era poco probable que Alemania decidiera embarcarse en una guerra en el corto tiempo, en la que no podría tener una buena perspectiva de ganar²².

El historiador Michael Howard percibe la falta de voluntad de considerar las referencias a la amenaza nazi en ese tiempo, cuando expresa «... por lo que al Reino Unido se refiere, donde una opinión pública castigada por la guerra se mostraba hostil a cualquier implicación europeísta, todos los partidos compartían una política liberal conciliadora con los alemanes y dispuesta a la conciliación en aras de la paz. Cuando llegó el momento, ningún Estado democrático estaba preparado para mantener las fuerzas armadas necesarias tanto para conservar un orden internacional basado en el equilibrio de poder, como para preservar el cumplimiento de la ley, bajo los auspicios de la Sociedad de las Naciones...»²³.

En Francia, la amenaza alemana aún estaba lejos de ser el único desafío que enfrentaba el gobierno, puesto que en ese momento se encontraba abstraído en los problemas del marco interno por la grave depresión económica y las profundas discrepancias ideológicas entre los sectores políticos. Si bien no iría a un conflicto sin el apoyo del Reino Unido, la ocupación de Renania produjo inquietud en el servicio de inteligencia de las fuerzas armadas (Deuxième Bureau).

Sin embargo, la inteligencia francesa fue desacertada en la información proporcionada e imprecisa

en sus estimaciones sobre el potencial militar alemán, lo que afectó el proceso de toma de decisiones del gobierno e influyó en la formulación del programa de rearme del Ministerio de Defensa. Se estimó que los oficiales alemanes eran de escasa calidad, y no pudieron vincular la masiva fabricación de nuevas armas con la renovada doctrina de las fuerzas armadas alemanas, ni se percibió la transformación de su estrategia y táctica.

En cuanto a las actividades de la industria militar, la inteligencia calculó que la fabricación de material bélico superaba largamente las exigencias de la Wehrmacht, sin comprender el porqué de la exagerada producción, lo que hace evidente que aún no habían advertido la existencia del «ejército oculto»²⁴. Informó que en caso de conflicto se vería afectada la importación del petróleo y caucho necesarios para el abastecimiento militar alemán lo que limitaría su operatividad, desconociendo que subsidiariamente la industria química alemana podía producir hidrocarburos a partir del proceso de hidrogenación del carbón, y que había desarrollado la producción de caucho sintético.

Tampoco fue valorada por Reino Unido y Francia la maniobra de Alemania en el campo diplomático, donde buscó un acercamiento a los países con afinidad ideológica. En la Guerra Civil Española proporcionó apoyo militar a Franco con la Legión Cóndor, poniendo en examen sus nuevas tácticas, armas y equipos en combate, a partir de la participación de elementos de la aviación, blindados y artillería alemana, sin queja alguna del Reino Unido y Francia. También alentó la suscripción de los acuerdos previos con los países que conformarían el Eje, estableciendo la alianza con Italia en octubre de 1936 y el



Integrantes del Sturmabteilung (Destacamento de Choque) frente a miembros del Partido Democrático Social alemán que fueron detenidos en el campo de concentración en Oranienburg. Entre los prisioneros tomados en agosto de 1933 se encuentran (de izq. a der.): Ernst Heilmann, Friedrich Ebert, Alfred Braun, Heinrich Giesecke, Hans Flesch y Kurt Magnus. Sentimientos a favor de una masacre organizada contra los comunistas, demócratas sociales y otras facciones antifascistas fueron los primeros efectos de la dictadura. (Foto: Bundesarchiv, Bild 183-R88978, Wikimedia Commons/[CC-BY-SA 3.0](#); color agregado)

25 noviembre concertó el Pacto Anti-Comintern con Japón (más tarde se incorporará Italia), que buscaba restar influencia mundial al comunismo promovido por la Unión Soviética.

La ceguera política europea

Los políticos europeos de la época aun no veían la gravedad de la situación, y no eran pocos los británicos que tenían cierto grado de consideración hacia Hitler. El Primer Ministro británico Neville Chamberlain adoptó una condescendiente política en su relación con Alemania, que se le llamó de «apaciguamiento» (*appeasement*), por la que aceptaba las pretensiones expansionistas de Hitler, creyendo que con una actitud conciliadora lograría la paz europea. La política de «apaciguamiento» se basaba en la creencia que el comunismo y la Unión Soviética eran una amenaza mayor que el fascismo, e incluso el gobierno británico llegó a considerar que la Alemania de Hitler podría ser un aliado potencial en una futura lucha contra el comunismo.

Las consecuencias del «apaciguamiento» británico tuvo un importante efecto en el tratamiento de los



Tropas de la campaña alemana contra Polonia marchan frente a Adolf Hitler mientras él las saluda. La invasión de Polonia comenzó el 1 de septiembre de 1939. (Foto: Bundesarchiv, Bild 183-S55480, Wikimedia Commons/[CC-BY-SA 3.0](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hitler_saluda_a_los_soldados_de_la_invasi3n_de_Polenia_1939.jpg); color agregado)

aproximadamente 90 000 exilados que habían llegado huyendo del régimen nazi, y que el servicio de inteligencia interna (MI5) consideró que por haber caído en desgracia con el «aliado potencial» debían ser considerados sospechosos y vigilados, atribuyéndoseles la posibilidad de ser espías soviéticos por la única razón de su hostilidad al nazismo²⁵.

En ese confuso contexto, Churchill había publicado numerosos artículos con elogios hacia el canciller alemán, como el caso de «Friendship with Germany» del 17 de septiembre de 1937, donde expresaba: «Uno puede tener aversión al sistema de Hitler y todavía admirar su logro patriótico. Si nuestro país fuera derrotado, espero que pudiéramos encontrar a un líder tan indomable para restaurar nuestro coraje y nos conduzca de nuevo a nuestro lugar entre las naciones...»²⁶. En mayo de 1939, —a escasos meses de la II Guerra Mundial— ese artículo formaría parte del libro *Step by step*, en el que Churchill presenta una compilación de sus publicaciones producidas entre los años 1936 y 1939.

A las puertas de la catástrofe

La poca lucidez política europea fue aprovechada por Alemania y llevó adelante la anexión de Austria el 12 de marzo de 1938, ante la inacción de los gobiernos de Francia, el Reino Unido y la inoperante Sociedad de las Naciones.

Por inadmisible ingenuidad o por temor a la guerra, el 30 de septiembre de 1938, Chamberlain, el primer ministro francés Edouard Daladier, Benito Mussolini y Hitler firmaron el Pacto de Múnich, consintiendo la anexión alemana de los Sudetes en pos de la armonía regional. Checoslovaquia, a pesar de que perdería parte de su territorio, no participó de las negociaciones de Múnich, sin embargo aceptó lo acordado bajo la presión del Reino Unido y Francia, y en el mes de octubre los Sudetes eran ocupados por las fuerzas alemanas.

Pero después del Pacto de Múnich, el gobierno británico comenzó a tomar conciencia del problema, lo que se manifestó en algunas medidas que indicaban un acercamiento a la realidad. Inició su rearme, pasando de los métodos de producción de material

de tiempos de paz a los de guerra, y tomo la decisión de movilizar su servicio de inteligencia de señales, el Government Code and Cipher School (GC&CS), debiendo ser alojados cientos de analistas, lingüistas y criptógrafos en construcciones temporales en Bletchley Park para trabajar urgentemente en la interceptación del tráfico inalámbrico alemán²⁷.

La imprecisa información de la inteligencia francesa, la relegada posición geopolítica de Checoslovaquia, la falta de preparación económica y psicológica de Francia para enfrentar una nueva guerra, así como la insistencia británica, influyeron en la decisión de Daladier para la firma el Pacto de Múnich. Sólo después de que surgiera el sentimiento de humillación nacional por lo acordado en Múnich, la amenaza alemana comenzó a tener precedencia por sobre los problemas internos de Francia. Esta situación impulsa a Francia a la búsqueda de un acuerdo que le asegure la necesaria estabilidad con Alemania, y el 6 de diciembre de 1938, ambos países suscribieron un tratado de amistad, donde manifiestan que comparten la convicción de que las relaciones pacíficas y de buena vecindad, constituyen uno de los elementos más esenciales para la consolidación de la situación en Europa y en el mantenimiento de la paz general. Una vez más quedaría expresada la simulada vocación pacifista de Hitler.

Combinando diplomacia, disuasión y la presión de la población local adicta, el 15 de marzo de 1939 Hitler proclamó como protectorado alemán a las provincias checas de Moravia y Bohemia, ocupando esos territorios en violación al Pacto de Múnich, mientras que Eslovaquia se convirtió en un estado independiente aliado con Alemania, desapareciendo la ya desmembrada Checoslovaquia, y esto sería la señal de alarma que convenció al Reino Unido de que la guerra era posible. Poco después, continuando con el plan expansionista de Hitler, el 23 de marzo de 1939 se produce la ocupación de Memel (Klaipėda) en Lituania y se inician los reclamos territoriales alemanes a Polonia, exigiendo el Danzig y el acceso por el «Corredor polaco» a Prusia Oriental.

En julio de 1939, la Wehrmacht había alcanzado en forma velada, el máximo grado de desarrollo al que pudo alcanzar en tiempo de paz. El Heer con 2 800 000 hombres, poseía seis Grupos de Ejército, cada uno con dieciocho Cuerpos de Ejército, y tres Divisiones respectivamente. A la fuerza terrestre se suman tres

Divisiones de Infantería de Montaña, una Brigada de Caballería, cinco Divisiones Panzer, las unidades SS con 35 000 hombres y elementos de la reserva. La Luftwaffe con cerca de 300 000 hombres, tenía tres Grupos Aéreos, con tres Comandos Aéreos de cada uno, y que a su vez poseen a su cargo diez Regiones Aéreas dotadas con una flota de cerca de 4300 aviones de combate. La Kriegsmarine poseía alrededor de 250 000 efectivos, 6 acorazados, 12 cruceros ligeros, 21 destructores, 57 submarinos (U-Boot), 7 naves en proceso de construcción y otras unidades inferiores²⁸.

Los soviéticos, abstraídos en sus propias purgas y contradicciones ideológicas, acordaron con Alemania la no agresión, el apoyo mutuo, y consintieron la ocupación territorios de interés geopolítico para cada país, con la firma del Pacto Ribbentrop-Molotov del 24 de agosto de 1939, y así, el camino a la guerra europea ya era inevitable. Inmediatamente, el 1 de septiembre, se produjo la invasión de Hitler a Polonia, lo que dejó sumidos en la consternación al Reino Unido y Francia, y ambos países se vieron en la obligación de declarar la guerra a Alemania el 3 de septiembre, dando inicio a la II Guerra Mundial. El ejército soviético, invadió Polonia el 17 de septiembre, ocupando la parte del territorio acordado en el pacto germano-soviético.

La rápida y paralizante campaña de Polonia, reveló el inmenso potencial militar que había desarrollado Alemania desde los tiempos de von Seeckt, su nueva doctrina y táctica, el empleo de los blindados y la aviación actuando coordinadamente como una sola fuerza, el grado de entrenamiento de sus unidades y su moderno armamento, quedando finalmente su potencial a la vista de todo el mundo.

Una vez que Alemania dio por finalizada la campaña de Polonia, quedó completa la recuperación de las antiguas fronteras previas a la I Guerra Mundial. Pero la guerra relámpago continuaría con Dinamarca, Noruega, la campaña de Luxemburgo, Holanda y Bélgica, que junto con la entrada de Italia en la guerra al lado de Alemania, produjo pánico en los aliados europeos. Poco después, el 14 de junio de 1940 caería París, y en julio se iniciaría la batalla de Inglaterra. Los constantes fracasos de franceses y británicos en esa etapa inicial de la guerra, llevaron a pensar que nada ni nadie detendrían las ambiciones de Hitler y su hasta entonces eficaz maquinaria bélica.

A modo de conclusión

El proceso político y militar iniciado en los tiempos de la República de Weimar, se orientó desde sus comienzos a fortalecer a Alemania para enfrentar una nueva guerra y por ello el programa de rearme fue sustancial para cumplir con ese objetivo. Finalmente los casi veinte años en los que se desarrolló el rearme, tuvo como beneficiario final a Hitler, quien lo capitalizó para su proyecto bélico.

La II Guerra Mundial tomó por sorpresa a muchos países europeos, principalmente por carencia de una inteligencia eficaz, pero en el nivel político no existió la voluntad considerar las actitudes de la Alemania nazi

como amenaza, probablemente porque era más sencillo y menos comprometedor considerar como verdadero lo que expresaba el «pacífico discurso del gobierno alemán», que imaginar la posibilidad de una nueva guerra.

El temor a una nueva guerra, en lugar de servir para establecer criterios idóneos para evitarla, llevó a Francia y a Gran Bretaña a un estado de indiferencia que colaboró con la ceguera estratégica, lo que impidió pronosticar el rumbo trágico que tomaba la política alemana en los tiempos de entreguerras.

La letal ingenuidad y falta de previsión de las potencias europeas, terminó al enfrentarse a la realidad más temida, una nueva guerra. ■

Notas

1. Cálculo aproximado de muertos que considera combatientes y población civil en todos los frentes en los que se desarrolló la contienda mundial.

2. Tratado de Versalles del 28 de junio de 1919, ver en: http://avalon.law.yale.edu/subject_menus/versailles_menu.asp (Consultado el 10/02/2018).

3. El «Reichswehr» tenía un componente terrestre el «Reichsheer», y otro naval, el «Reichsmarine».

4. Así se refiere el Tratado de Versalles a los aliados vencedores en la I Guerra Mundial: Francia, Gran Bretaña, Estados Unidos, y otros países participantes.

5. Gumbel, Emil Julius, «Disarmament and Clandestine Rearmament Under the Weimar Republic», en *Inspection For Disarmament*, Columbia University Press, 1958, págs. 203-219.

6. La denominación «Schwarze Reichswehr» (Ejército Negro), era el nombre popular de la fuerza armada secreta. Dentro del Estado Mayor, el nombre de la estructura secreta era el de «Organisation Heinz».

7. Vincent, C. Paul, «A historical dictionary of Germany's Weimar Republic, 1918–1933», Greenwood Press, 1997, Pág. 36.

8. Nicholls, Anthony James, «Weimar and the Rise of Hitler», Macmillan Education UK, 1968, pág. 81 y ss.

9. Sigla «GEFU» en alemán corresponde a «Gesellschaft zur Förderung Gewerblicher Unternehmungen» o Corporación Empresaria de Promoción Industrial.

10. Marín de Bernardo, Carlos, «Reformas militares de la post-guerra en Alemania» en *Memorial de Ingenieros del Ejército*, Año LXXXVI, N° VIII, Madrid, Agosto de 1931. pág. 266.

11. Marín de Bernardo, Carlos, Op Cit. pág. 281-282.

12. Friedrich Ebert, falleció el 28 de febrero de 1925, siendo sucedido por Paul von Hindenburg, quien ganó las elecciones presidenciales de abril de 1925, y fue reelegido en abril de 1932.

13. La aplicación del Decreto era con efecto retroactivo, y esto permitió condenar a pena de muerte al supuesto causante del incendio del Reichstag, Marinus van der Lubbe, ejecutado el 10 de enero de 1934.

14. Michael Hepp (Hrsg.): «Die Ausbürgerung deutscher Staatsangehöriger 1933–45 nach den im Reichsanzeiger veröffentlichten Listen». Expatriation lists as published in the «Reichsanzeiger» 1933–45. 3 Bände. Saur, München u. a. 1985–1988.

15. Hasta la última lista de abril de 1945, se publicarían en el Boletín Oficial alemán 359 listas de expatriados.

16. Preuss, Lawrence «International Law and Deprivation of Nationality», 23 *Georgetown Law Journal* (1935), 250 ff.

17. Reichsgesetzblatt 1935, Part I, pág. 1145.

18. A partir de noviembre de 1938, se iniciaría la persecución más frenética, llevándose a cabo las políticas de exterminio conocidas como la «solución final».

19. La Vanguardia, «Lo que gastan varias naciones en defensa», Domingo 28 de abril de 1935, pág. 29.

20. Churchill, Winston, «The Truth about Hitler» *Strand Magazine*, Nov 1935, pág. 14.

21. Fuller, J.F.C, «La II Guerra Mundial», Círculo Militar, 1988, pág. 34.

22. West, Nigel, «Historical Dictionary of British Intelligence», pág. 257.

23. Howard, Michael, «La invención de la paz», Salvat Contemporánea, 2000, pág. 90-91.

24. Jackson, Peter, «France and the Nazi Menace. Intelligence and Policy Making 1933–1939», Oxford University Press, 2000, págs. 185-186.

25. Brinson Charmian y Dove Richard, «A Matter of Intelligence – MI5 and the Surveillance of Anti-Nazi Refugees, 1933–50», Manchester University Press, 2014.

26. Churchill, Winston, «Friendship with Germany» en «*Evening Standard*», 17 de septiembre de 1937.

27. West, Nigel, «Historical Dictionary of British Intelligence», Scarecrow Press, First edition, 2005. pág. 59.

28. Gran Crónica de la Segunda Guerra Mundial, «La guerra en cifras», Selecciones del Reader 's Digest, Tomo III, 1977, págs. 474-475.

Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad

Dr. Leonard Wong,
Ejército de EUA, retirado
Dr. Stephen J. Gerras,
Ejército de EUA, retirado

En su libro clásico, *The Soldier and the State*, Samuel Huntington observó que la institución armada norteamericana es moldeada por dos fuerzas: «un imperativo funcional que surge de las amenazas a la seguridad de la sociedad y un imperativo social que surge de las fuerzas, ideologías e instituciones dominantes en la sociedad»¹. La interacción de los dos imperativos —la seguridad nacional y el alineamiento social— produce una tensión en la profesión militar a medida que navega entre las dos obligaciones. Por una parte, una institución armada —especialmente fuerzas armadas compuestas completamente de voluntarios— debe parecerse a la sociedad a la que sirve. Como destacó el senador John McCain, «Es un principio fundamental que las fuerzas armadas pueden verdaderamente servir a una democracia solo si son una reflexión de esta sociedad y se ven afectadas por las mismas tendencias sociales»². Por otra parte, la adopción de tendencias sociales, costumbres o actitudes debe ser evaluada en comparación con el imperativo funcional de la seguridad nacional. Como McCain declaró en marzo de 2017, «También sabemos que los desafíos que vemos en las fuerzas armadas frecuentemente reflejan desafíos similares que la sociedad



El sargento segundo Michael Romero, integrante de la Fuerza de Tarea Conjunta-Guantánamo, muestra con orgullo su tatuaje, 29 de abril de 2015. Romero quedó sorprendido al descubrir que el Ejército emitió una política restrictiva sobre el tatuaje en 2014 y luego sintió alivio cuando la política fue anulada a principios de abril de 2015. Como observan los autores, los altos mandos militares debe considerar las consecuencias en la eficacia militar causadas por tendencias sociales cambiantes tal como la popularidad del tatuaje si se toman decisiones sobre políticas que se conformarán a estas tendencias o divergirán de las mismas. (Ilustración fotográfica: Sgto. Adrian Borunda, Ejército de EUA)

más amplia enfrenta [...]. Sabemos que se les deben imponer estándares más altos a los que sirven en la profesión militar [...]. Es una cuestión de eficacia militar»³.

Por ende, antes de que las fuerzas armadas puedan adaptarse a una tendencia social emergente o cambio de actitudes sociales, las consecuencias sobre la eficacia militar deben ser analizadas e investigadas. La evaluación del impacto potencial de las influencias sociales es una carga de los mayordomos de la profesión—los líderes militares con mayor antigüedad. Es su responsabilidad evaluar y debatir los asuntos antes de conformarse a cambios (p. ej. el tatuaje) o divergirse de cambios (p. ej., la legalización de

marihuana) en las prácticas o perspectivas sociales. Sin lugar a dudas, frecuentemente es más fácil decir que hacer el monitoreo activo de la asimilación de tendencias y actitudes sociales por las fuerzas armadas con el telón de fondo del imperativo funcional. Algunas tendencias entran en las fuerzas armadas sin que lo supieran los altos formuladores de políticas, quienes están más ocupados en librar guerras o adquirir presupuestos más grandes.

Por ejemplo, el escándalo de Marines United reveló cómo las prácticas oscuras de pornografía vengativa o el compartir de fotografías de personas desnudas podían propagarse sigilosamente en la profesión militar sin aviso alguno⁴. En otras ocasiones, los altos mandos pueden aceptar los argumentos y posiciones promovidos por grupos de promoción externos, grupos de expertos o élites académicas o políticas. Por ejemplo, uno de los contribuyentes a la reciente cesión del Sistema de Terreno Humano (HTS) del Ejército de EUA fue la American Anthropological Association, cuyos líderes concluyeron, «En el contexto de una guerra que es ampliamente reconocida como una negación de los derechos humanos y basada en información deficiente y principios antidemocráticos, el Consejo Ejecutivo considera el proyecto del HTS como una aplicación problemática de pericia antropológica»⁵.

Para otras influencias sociales, el debate en la profesión militar puede ser silenciado debido a preocupaciones con parecer moralista o no estar de acuerdo con la sociedad. Por ejemplo, aunque el número de adultos norteamericanos en relaciones de cohabitación ha incrementado a 18 millones de personas —un aumento de 29 % desde 2007— analizar las implicaciones en la disposición combativa de las fuerzas armadas (y familias) puede ser potencialmente delicado⁶. Los altos mandos pueden ser reacios a discutir las consecuencias negativas de cohabitación a riesgo de parecer moralizantes a dos tercios de la población norteamericana que consideran convivir sin la promesa de matrimonio en el futuro como una situación completamente aceptable⁷.

Los siguientes párrafos introducen seis tendencias o ideologías sociales que actualmente desafían los límites de la profesión militar. Sin importar si se originan de la izquierda, derecha o centro del espectro político, estas influencias sociales requieren el análisis y discusión en los niveles más altos. Su impacto posible en la disposición combativa de las fuerzas armadas debe ser reconocido y analizado a pesar de las presiones de círculos afines externos o una percepción pública predominante.

La privacidad

Los norteamericanos valoran mucho su vida privada. Con las revelaciones de posible monitoreo por entidades que recorren la gama desde la Agencia de Seguridad Nacional hasta los televisores en nuestra habitaciones, no es de sorprender que el 93 % de los norteamericanos piensen que es importante tener control sobre quién puede recopilar informaciones acerca de ellos. O, que 79 % de la población piense que es importante que no se hagan preguntas personales en entornos sociales o laborales⁸. Sin duda alguna, a medida que las expectativas de los norteamericanos con respecto a la privacidad aumentan, las fuerzas armadas lentamente siguen el mismo rumbo. Aunque hay muy pocas personas que se alistan en las fuerzas armadas debido a un deseo de más privacidad, la privacidad en el contexto militar ha llegado a ser anticipada y aceptada. Las barracas abiertas y filas de inodoros sin cubículos han cedido el paso debidamente a cuartos privados y baños semiprivados. El impacto sutil de influencias tales como las normas de privacidad en la Health Insurance Portability and Accountability Act (Ley de Transferibilidad y Responsabilidad del Seguro Sanitario) de 1996 (HIPPA), la amplia aceptación de participación en las redes sociales fuera del horario laboral e incluso los argumentos de

El Dr. Leonard Wong es un oficial retirado del Ejército de EUA y un profesor de investigación en el Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Su carrera incluye la enseñanza de liderazgo en la Academia Militar de EUA y análisis en apoyo del Jefe de Estado Mayor del Ejército. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría y Doctorado de la Universidad de Texas Tech.

El Dr. Stephen Gerras es un oficial retirado del Ejército de EUA y profesor de comportamiento humano en el Departamento de Mando, Liderazgo y Administración de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Sirvió en el Ejército por más de 25 años, incluyendo como comandante de una compañía de infantería ligera y un batallón de transporte, instructor de liderazgo en la Academia Militar de EUA, jefe de operaciones y acuerdos en la Oficina de Cooperación de Defensa en Ankara, Turquía. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría y Doctorado en la psicología industrial y organizacional de la Universidad de Penn State.



El sargento Adrian Rattigan, un oriundo de Jamaica asignado a la Tropa Lightning, 3^{er} Escuadrón, 2^o Regimiento de Caballería y un soldado en el Grupo de Combate Polonia es entrevistado por los medios de comunicación polacos después de un ejercicio de fuego en vivo de la OTAN cerca del área de entrenamiento Bemowo Piskie, Polonia, 30 de enero de 2018. (Foto: Capitán Gary Loten-Beckford, Ejército de EUA)

«mi vida personal es mi negocio» al fondo de la política «Don't Ask, Don't Tell» (no preguntes, no digas [con respecto a la sexualidad]) han acentuado la separación entre las esferas laborales y personales de la vida.

Sin embargo, el servicio militar es una profesión intensamente personal. Las fuerzas armadas no pueden ignorar las expectativas de privacidad aportadas por sus integrantes, pero necesitan intervenir cuando esas expectativas afectan la disposición combativa—especialmente si el orden y la disciplina son amenazados. Declarar aspectos de las vidas personales como un área fuera de consideración puede llevar a consecuencias tan extremas como no percibir las señales de advertencia de una masacre hasta la erosión más sutil del alcance de la responsabilidad del comando que los líderes aceptan para los integrantes a su cargo. Las fuerzas armadas son una institución singular cuyos líderes personalmente promueven y cuidan el bienestar de sus integrantes—sin importar si están en el trabajo o no. La tendencia social con respecto a la privacidad debe ser moderada por el requerimiento más exigente de mantener una fuerza segura y preparada.

Los medios de comunicación

La confianza que la sociedad tiene con los medios de comunicación ha disminuido a su nivel más bajo con solo 32 % de los norteamericanos diciendo que tienen mucha

o considerable confianza en los medios de comunicación⁹. Mientras tanto, casi dos tercios de los norteamericanos piensan que los medios de comunicación principales están llenos de noticias falsas. Basado en la afiliación con los partidos políticos, estas cifras abarcan 80 % de Republicanos (conservadores), 60 % de independientes y 53 % de Demócratas (liberales)¹⁰. Use este escepticismo social, combínelo con las existentes divisiones entre las fuerzas armadas y los medios de comunicación, agregue el artículo infame del periódico Rolling Stone

que resultó en el despido del general Stanley McChrystal y no es de extrañar que muchos altos mandos consideren los medios de comunicación con suspicacia.

Si bien los medios de comunicación no son los fanáticos más ardientes de las fuerzas armadas, tampoco son enemigos de las instituciones militares. En cambio, como observó el secretario de Defensa James Mattis—que mencionó sus propios «momentos bastante contenciosos» con los medios de comunicación— la prensa debe ser considerada un sector público que debería ser abordado¹¹. Una institución militar que sirve a una democracia no puede permitir que el desdén social por la prensa perjudique sus relaciones con los medios de comunicación. Si bien las relaciones entre las fuerzas armadas y los medios de comunicación son difíciles, el cumplimiento de la misión frecuentemente está ligado con la diseminación de la historia de las instituciones militares a los contribuyentes, el Congreso, familiares, aliados, enemigos e incluso sus integrantes. El acceso a estas audiencias—a pesar de las actitudes sociales prevalentes— continúa siendo proporcionado en gran parte por los medios de comunicación principales. Percibir los medios de la prensa como enemigos aísla las fuerzas armadas y actúa en detrimento del imperativo funcional de estas instituciones.

La diversidad

Hoy en día, la diversidad es considerada el fundamento de una sociedad próspera u organización exitosa. La mayoría de los norteamericanos (64 %) opina que la diversidad racial y étnica creciente hace Estados Unidos un mejor lugar donde vivir¹². Además, 69 % de los directores ejecutivos consideran la diversidad y la inclusión como asuntos empresariales importantes¹³. El gran impacto de la diversidad ha sido documentado en la investigación que recorre la gama desde las conclusiones que los grupos so-

áreas de diversidad sobre la disposición combativa. La eficacia militar, y no la diversidad por el bien de la diversidad, sigue siendo el objetivo preeminente.

El presupuesto de defensa

En la última década, el apoyo social ha aumentado gradualmente en los gastos militares. En 2007, solo 20 % de la población de EUA pensaba que el país gastaba muy poco en la defensa nacional mientras que 43 % pensaba que gastábamos demasiado. Esto ha cambiado en 2017. Actualmente, 37 % de los norteamericanos piensan que



El cambio en el apoyo social indica la casi certeza de que un incremento del presupuesto militar será una alta prioridad en un futuro no muy lejano.



cialmente diversos tienden a ser más innovadores hasta la rara conclusión que los artículos de revista escritos por coautores étnicamente diversos proporcionan una mayor contribución a las ciencias (p. ej., Wong y Gerras)¹⁴. A pesar del respeto aparentemente universal por la diversidad, en realidad, los estudios empíricos sobre el tema son ambivalentes en cuanto a los beneficios de la diversidad en la organización. Los investigadores organizacionales tienen dificultades para encontrar cualquier tipo de efectos directos —ya sean positivos o negativos— de la diversidad sobre el rendimiento¹⁵. Los investigadores sugieren que es así porque el contexto es crítico para determinar la influencia de la diversidad en el rendimiento.

Para las fuerzas armadas, el contexto que se usa para determinar el impacto de la diversidad es el imperativo funcional—el requerimiento constante de eficacia militar. Debe considerarse la diversidad en un contexto centrado en los estándares y la disposición combativa. Lamentablemente, en el ambiente actual, este tipo de discusión es desaprobado. Cuando un ingeniero de Google escribió un memorándum políticamente incorrecto que cuestionó el plan de la empresa para incrementar la diversidad, fue silenciado por Google, atacado por defensores de la diversidad y, con el tiempo, despedido¹⁶. Las fuerzas armadas no pueden seguir este camino. Las instituciones militares deben mantener su capacidad de discutir, analizar y evaluar imparcialmente el impacto de género, raza, sexualidad y otras

no gastamos lo suficiente en la defensa mientras que 31 % piensa que gastamos demasiado¹⁷. Las encuestas de opinión también indican que entre los que dicen que apoyarían un incremento de los presupuestos de defensa militar, 71 % son Republicanos y 31 % son Demócratas¹⁸. El cambio en el apoyo social indica la casi certeza de que un incremento del presupuesto militar será una alta prioridad en un futuro no muy lejano.

Si bien los fondos adicionales son requeridos por fuerzas armadas de EUA que enfrentan una situación mundial impredecible y letal, la eficacia de cualquier incremento será atenuado por la «constipación institucional» del «adversario [...] más cercano»—la burocracia de defensa excesiva¹⁹. Los altos mandos no pueden permitir que el aumento de apoyo social para incrementar el flujo de fondos de defensa impida los esfuerzos necesarios en la reforma organizacional y de procesos de adquisición. La ineficacia endémica de la creciente burocracia de defensa es un obstáculo para la disposición combativa porque desvía fondos que están destinados para librar las guerras de la nación. Sin embargo, la reforma es una proposición delicada porque los políticos son reticentes a arriesgar trabajos o fondos mientras los líderes militares actúan con cautela cuando se discuten cuentos de exceso y desperdicio que ponen en peligro incrementos de fondos propuestos. Sin embargo, el creciente gasto de defensa alentado por un incremento de apoyo social debe ir acompañado por esfuerzos redoblados para reducir las redundancias y eliminar las ineficacias.

Esterilizando la vida

Los investigadores que analizan las crecientes tasas de asma recientemente han hecho un sorprendente descubrimiento. Aunque las comunidades agrícolas Amish y huteritas comparten una ascendencia genética, estilos de vida sencillos, costumbres y dietas muy similares, el asma en los niños Amish es solo un cuarto de la tasa de los niños huteritas. ¿A qué se debe la diferencia? Los Amish viven en granjas lecheras que dependen de caballos para trabajo de campo y transporte. Los huteritas viven en comunidades a kilómetros de distancia de su ganado y usan maquinaria agrícola moderna. Los científicos descubrieron que el aire en las casas Amish, debido a la proximidad del ganado, contiene casi seis veces más productos microbianos. El polvo en las granjas Amish estimula los sistemas inmunitarios innatos de los niños, protegiéndolos del asma y alergias²⁰. La investigación apoya la hipótesis higiénica que sugiere que la exposición temprana a los gérmenes aumenta la resistencia de los niños más tarde en sus vidas²¹.

En este sentido, la conclusión no tiene nada que ver con el asma o los Amish. Se trata de la tendencia de la sociedad norteamericana de esterilizar el mundo de nuestros jóvenes, lo cual los priva de la capacidad de desarrollar la resistencia en el futuro. Con el celo de limpiar el planeta de intimidación y microagresiones hemos aislado nuestra juventud con advertencias desencadenantes y espacios seguros. Sin embargo, las fuerzas armadas deben preparar a sus integrantes para la realidad brutal y no agradable que la guerra es sucia, despiadada, injusta y cruel. Además, nuestros soldados están mejor preparados para esta realidad con pequeñas dosis de molestias y desafíos en lugar de un ambiente esterilizado desprovisto de adversidad y sentimientos heridos. Esto no es una aprobación de novatadas o liderazgo nocivo sino en su lugar una observación aleccionadora sobre una tendencia social inquietante.

El cambio climático

Según las recientes encuestas, la gran mayoría (70 %) de los norteamericanos piensan que el calentamiento global es real²². No obstante, aún se debate la importancia e implicaciones del cambio climático. Dos tercios, o 66 %, de los Demócratas dicen que se preocupan mucho con el calentamiento global,

en comparación con solo 18 % de los Republicanos. Sin embargo, a pesar de sus preocupaciones con el cambio climático, un sorprendente número de los Demócratas, 41 %, no considera el calentamiento global una amenaza para ellos o para su estilo de vida por toda la vida. De manera igual, los Republicanos están divididos, con un 40 % que piensa que el calentamiento global es más un resultado de contaminación producida por humanos y 57 % que opinan que cambios naturales en el ambiente son la causa²³.

Sin duda alguna, las fuerzas armadas deben evitar el partidismo sobre el tema. Aun usar los términos «calentamiento global» o «cambio climático» puede llevar peligrosamente a un campo minado político. Sin embargo, esto no significa que las fuerzas armadas deben ignorar las amenazas de crecientes niveles del mar, el deshielo en el Ártico, escasez de agua potable o fenómenos meteorológicos extremos. Las fuerzas armadas no tienen igual en el planeamiento y preparación para contingencias. Entonces, a pesar de la indecisión social sobre las causas y consecuencias del cambio climático. Las fuerzas armadas debe ser proactivas en abordar las implicaciones de seguridad nacional producidas por las pautas meteorológicas cambiantes en todo el mundo.

Estas seis tendencias son solo unas muestras de muchos aspectos de la sociedad norteamericana que rodean y potencialmente afectan la institución militar de la nación. Otras influencias sociales tales como actitudes cambiantes en cuanto al derecho a poseer armas, identidad de género, inmigración y libertad religiosa también pasan a través de la conciencia colectiva de la profesión militar. Los altos mandos en su papel como mayordomos de la profesión deben deliberadamente dar inicio a la discusión, debate y análisis de cada tendencia en relación con el estándar de seguridad nacional. Las fuerzas armadas son un microcosmo de la sociedad norteamericana en general, y deben permanecer así, pero el imperativo funcional de proteger la autonomía, prosperidad y bienestar de la República es primordial. ■

Las opiniones expresadas en el presente artículo son propias de los autores y no representan las opiniones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, el Departamento del Ejército o el Departamento de Defensa.

Notas

1. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1957), 2.
2. John McCain, citado en George Will, «Rough and Ready», *The Washington Post*, 22 de noviembre de 1998, C07.
3. John McCain, «Opening Statement by SASC [Senate Armed Services Committee] Chairman at Hearing on Information Surrounding the Marines United Facebook Group», sitio web de la campaña política de John McCain, 14 de marzo de 2017, consultado 13 de abril de 2018, <https://www.mccain.senate.gov/public/index.cfm/2017/3/opening-statement-by-sasc-chairman-john-mccain-at-hearing-on-information-surrounding-the-marines-united-facebook-group>.
4. Dave Philipps, «Inquiry Opens into How a Network of Marines Shared Illicit Images of Female Peers», *New York Times* (sitio web), 6 de marzo de 2017, consultado 18 de abril de 2018, <https://www.nytimes.com/2017/03/06/us/inquiry-opens-into-how-30000-marines-shared-illicit-images-of-female-peers.html>.
5. «American Anthropological Association's Executive Board Statement on the Human Terrain System Project», American Anthropological Association comunicado de prensa, 6 de noviembre de 2007, consultado 13 de abril de 2018, http://s3.amazonaws.com/rdcms-aaa/files/production/public/FileDownloads/pdfs/pdf/EB_Resolution_110807.pdf.
6. Renee Stepler, «Number of U.S. Adults Cohabiting with a Partner Continues to Rise, Especially Among Those 50 and Older», Pew Research Center, 6 de abril de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/06/number-of-u-s-adults-cohabiting-with-a-partner-continues-to-rise-especially-among-those-50-and-older/>.
7. Encuesta Social General, NORC en la Universidad de Chicago, «Living Together as an Acceptable Option», NORC (sitio web), consultado 10 de abril de 2018, <https://gssdataexplorer.norc.umd.edu/variables/4406/vshow>.
8. Mary Madden y Lee Rainie, «Americans' Attitudes about Privacy, Security and Surveillance», Pew Research Center, 20 de mayo de 2015, consultado 10 de abril de 2018, <http://www.pewinternet.org/2015/05/20/americans-attitudes-about-privacy-security-and-surveillance/>.
9. Art Swift, «Americans' Trust in Mass Media Sinks to New Low», Gallup News, 14 de septiembre de 2016, <https://news.gallup.com/poll/195542/americans-trust-mass-media-sinks-new-low.aspx>.
10. Jonathan Easley, «Poll: Majority Says Mainstream Media Publishes Fake News», *The Hill*, 24 de mayo de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://thehill.com/homenews/campaign/334897-poll-majority-says-mainstream-media-publishes-fake-news>.
11. James Mattis, citado en Phil Stewart, «Trump's Defense Chief Says Has No Problems with Media», Reuters, 19 de febrero de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.reuters.com/article/us-usa-trump-press-mattis-idUSKBN15Y0MB>.
12. «In First Month, Views of Trump Are Already Strongly Felt, Deeply Polarized», Pew Research Center, 16 de febrero de 2017, https://www.people-press.org/2017/02/16/in-first-month-views-of-trump-are-already-strongly-felt-deeply-polarized/3_4-10/.
13. Juliet Bourke y col., «Diversity and Inclusion: The Reality Gap», Deloitte Insights, 28 de febrero de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>.
14. Katherine W. Phillips, «How Diversity Makes Us Smarter», *Scientific American*, 1 de octubre de 2014, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>; Richard B. Freeman y Wei Huang, «Collaborating with People like Me: Ethnic Co-authorship within the US», NBER Working Paper Nro. 19905, agosto de 2014, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.nber.org/papers/w19905>.
15. Thomas Kochan y col., «The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network», *Human Resource Management* 42, nro. 1 (Primavera de 2003): 3, consultado 10 de abril de 2018, <http://researchwriting2012.pbworks.com/w/file/attach/59874205/Diversity.pdf>.
16. Daisuke Wakabayashi, «Contentious Memo Strikes Nerve Inside Google and Out», *New York Times* (sitio web), 8 de agosto de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.nytimes.com/2017/08/08/technology/google-engineer-fired-gender-memo.html?mcubz=1&mtrref=undefined>.
17. «Military and National Defense», Gallup News, <https://news.gallup.com/poll/1666/military-national-defense.aspx>.
18. «With Budget Debate Looming, Growing Share of Public Prefers Bigger Government», Pew Research Center, 24 de abril de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.people-press.org/2017/04/24/with-budget-debate-looming-growing-share-of-public-prefers-bigger-government/>.
19. Robert Gates, citado en Fred Kaplan, «Not Mincing Words», *Slate*, 4 de marzo de 2011, consultado 10 de abril de 2018, https://www.slate.com/articles/news_and_politics/war_stories/2011/03/not_mincing_words.html; Donald Rumsfeld, grabación de un discurso en C-SPAN 10 de septiembre de 2001, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.c-span.org/video/?c4497616/rumsfeld-adversary-sot>.
20. Michelle M. Stein y col., «Innate Immunity and Asthma Risk in Amish and Hutterite Farm Children», *New England Journal of Medicine* 375, nro. 5 (4 de agosto de 2016): 411-21.
21. James T. C. Li, «Hygiene Hypothesis: Early Germ Exposure Prevents Asthma?», *Mayo Clinic Newsletter*, 2 de junio de 2017, consultado 10 de abril de 2018, <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/childhood-asthma/expert-answers/hygiene-hypothesis/faq-20058102>.
22. Jennifer Marlon y col., «Yale Climate Opinion Maps – U.S. 2016», Yale Program on Climate Change Communication, consultado 10 de abril de 2018, <https://climatecommunication.yale.edu/visualizations-data/ycom-us-2016/?est=happening&type=value&geo=county>.
23. Jim Norman, «Democrats Drive Rise in Concern about Global Warming», Gallup News, 17 de marzo de 2017, consultado 10 de abril de 2018, https://news.gallup.com/poll/206513/democrats-drive-rise-concern-global-warming.aspx?g_source=glob+warming&g_medium=search&g_campaign=tiles.



El general John M. Murray, comandante del Comando de Futuros, dirigiéndose al público durante la ceremonia de transferencia de autoridad en el Centro de Integración de Capacidades del Ejército (ARCIC) de la base conjunta Langley-Eustis en Virginia el 7 de diciembre de 2018. Durante la ceremonia, el Comando de Entrenamiento y Doctrina transfirió el mando del ARCIC al Comando de Futuros del Ejército. (Foto: Angel Clemons)

Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército

Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA

En este artículo se abordan principios que el Comando de Futuros del Ejército (AFC) debería implementar para coordinar mejor sus procesos de desarrollo. Para poder transformar radicalmente el proceso de modernización de la fuerza del futuro, tanto los proyectos de investigación científica como los de desarrollo tecnológico deben ser «codesarrollados» por expertos operacionales y técnicos. Estos proyectos también deben ser codependientes de los procesos de desarrollo de conceptos, determinación de requisitos e integración de capacidades del Ejército.

Los fondos que el Ejército dedica a investigaciones científicas y desarrollo tecnológico no pueden continuar siendo utilizados sin tener en cuenta el proceso de desarrollo de capacidades. De igual manera, los desarrolladores de capacidades tampoco deberían desarrollar la arquitectura del Ejército aislados del conocimiento que las investigaciones científicas y el desarrollo tecnológico

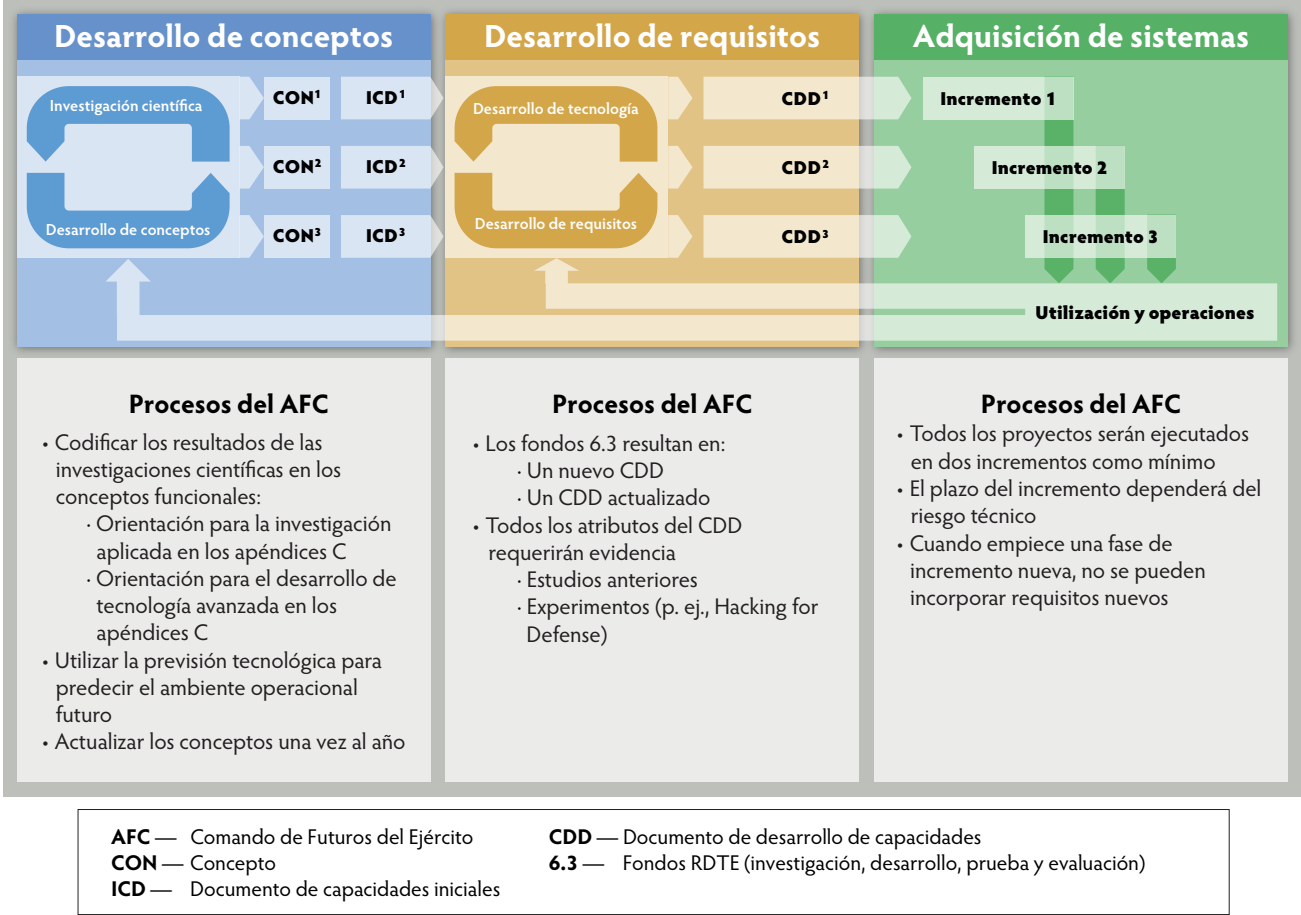
generan. El objetivo de los procesos del AFC no debería ser *mejorar* la «transición tecnológica», sino *integrar* los procesos de innovación y descubrimiento en un esfuerzo de modernización integral, iterativo y colaborativo.

El proceso de desarrollo del AFC debería consistir de tres actividades principales:

- Desarrollo de conceptos
- Desarrollo de requisitos
- Adquisición de sistemas

Los principios propuestos para este proceso se basan en las mejores prácticas de la industria para garantizar que las investigaciones científicas y el desarrollo tecnológico sean compatibles con la arquitectura del Ejército y se centren en la eficiencia (véase la figura 1).

Con estos principios se busca tener la capacidad para «consumir la innovación». La innovación es disruptiva y destruye el delicado equilibrio necesario para gestionar los programas de adquisición (*program*



(Figura del autor)

Figura 1. Proceso de modernización propuesto para el Comando de Futuros del Ejército

of record, PoR) del Ejército. Para verdaderamente romper con los paradigmas que limitan los procesos de adquisición del Ejército, la innovación debe ser más que simplemente permitida, tolerada o incorporada. La supervivencia del nuevo sistema dependerá de cuán bien *aprovechemos* la innovación. El sistema de adquisiciones actual funciona a través de principios que en su momento fueron adecuados, en particular los principios TQM (Total Quality Management) de alrededor de 1987¹. El talón de Aquiles de los principios TQM es que el proceso ignora la velocidad con la que los cambios tecnológicos ocurren. Con los principios TQM se busca diseñar el mejor producto posible antes de que se doble el primer metal para garantizar que defectos de manufactura no ocurran. Estos principios han servido muy bien a la industria estadounidense porque esta es la encargada de diseñar y construir productos para los soldados. El Ejército no diseña y construye productos para sus soldados. El Ejército solamente determina los productos que los soldados necesitarán y la industria estadounidense los construye. Por esta razón, el Ejército necesita un proceso de adquisición que se centre en la obtención del producto que verdaderamente necesita, el producto *correcto*, en vez de un producto *estable*.

Para obtener el producto correcto es preciso entender desde el principio que la investigación científica es una actividad completamente diferente del desarrollo tecnológico. Dado que los procesos actuales del Ejército no diferencian la investigación científica del desarrollo tecnológico, el Ejército no está aprovechando las innovaciones producidas por ambas actividades. El objetivo de la investigación científica es descubrir las leyes del mundo. El desarrollo tecnológico aplica estas leyes para producir diseños que acaban en productos. Estas disciplinas por sí solas no son suficientes para construir el producto correcto si los soldados no están involucrados en los procesos de desarrollo; la retroalimentación de ellos es necesaria.

Mejorar los procesos del AFC permitirá:

- coordinar apropiadamente la investigación científica con el desarrollo de conceptos,
- establecer un proceso basado en la evidencia para coordinar el desarrollo tecnológico con el desarrollo de requisitos, e
- implementar un proceso de adquisición ágil y moderno con múltiples incrementos de desarrollo para aprovechar la innovación.

Desarrollo de conceptos e investigación científica

Los documentos de conceptos que el Ejército elabora describen las capacidades que anticipa utilizar en 6 a 18 años². De igual manera, los descubrimientos de la investigación científica tomarán el mismo tiempo o más para que el Ejército pueda convertirlos en capacidades. El proceso de desarrollo de conceptos actual no aprovecha los conocimientos de la investigación científica, sino que espera hasta que haya un producto listo para una demostración tecnológica³. No informar a los desarrolladores de conceptos sobre los avances tecnológicos limita su capacidad para predecir las capacidades futuras. Del mismo modo, cuando la investigación científica se realiza sin la participación de los desarrolladores de conceptos, los descubrimientos científicos podrían no ser compatibles con las capacidades futuras deseadas por el Ejército.

Para adelantarnos a los cambios por los que la tecnología y las amenazas pasan constantemente, debemos ser capaces de consumir los avances tecnológicos a medida que surgen. Los científicos y los desarrolladores de conceptos deben colaborar continuamente para hacer descubrimientos científicos relevantes para el Ejército.

El AFC debería implementar los siguientes principios para transformar sustancialmente los procesos de desarrollo de conceptos:

Codificar los resultados de las investigaciones científicas en los conceptos funcionales.

Los documentos de conceptos funcionales del Ejército tienen una sección llamada apéndice C:

El teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de Estados Unidos,

es el director militar de la Oficina de Investigaciones del Ejército y profesor titular adjunto de la Universidad Estatal de Carolina del Norte, en donde enseña cómo aplicar metodologías de desarrollo de productos a problemas militares. Holland ha participado en la redacción de doctrina de procesos de adquisición para tanto el Comando de Operaciones Especiales como el Laboratorio de Investigación del Ejército y ha contribuido en las actividades de desarrollo de procesos para el Comando de Futuros del Ejército. Obtuvo un doctorado en Gestión de Ingeniería por la Universidad de Missouri-Rolla y fue director de curso y profesor titular en la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos.

«Ciencia y Tecnología». En este apéndice se enumeran las capacidades que los autores del concepto desean conseguir a través de las investigaciones científicas y el desarrollo tecnológico. Se haría mejor uso de estos apéndices si proporcionarían orientaciones separadas para la investigación aplicada y para el desarrollo de tecnología avanzada necesarios para lograr los objetivos del concepto funcional⁴. Cada entrada en los apéndices C debería tener tres elementos: una descripción específica del desarrollo tecnológico o investigación científica requerida; una declaración específica del efecto operacional esperado; y una referencia a la publicación o trabajo técnico que respalda la validez de la potencial innovación tecnológica/científica.

- *Orientación para la investigación aplicada en el apéndice C.* La investigación aplicada es un «estudio sistemático para entender los medios necesarios para satisfacer una necesidad específica o reconocida»⁵. Un ejemplo de cómo esta orientación para la investigación aplicada podría aparecer en el concepto funcional de movimiento y movilidad sería: ciencia para materiales fotovoltaicos térmicos bidimensionales que aumenten la densidad de poder para extender considerablemente el tiempo de vuelo de vehículos aéreos no tripulados⁶.
- *Orientación para el desarrollo de tecnología avanzada en el apéndice C.* El desarrollo de tecnología avanzada «incluye el desarrollo de subsistemas y componentes y los esfuerzos para integrarlos en prototipos de sistemas que serán probados tanto en el terreno como en ambientes simulados»⁷. Un ejemplo de cómo esta orientación para el desarrollo de tecnología avanzada podría aparecer en el concepto funcional de fuegos sería: tecnología basada solamente en el estado de polarización de la luz para compensar por los efectos físicos y operacionales del ambiente en los fuegos⁸.

Utilizar la previsión tecnológica para predecir el ambiente operacional futuro. La conducción de investigaciones científicas requiere que cada científico tenga conocimientos profundos de su campo de estudio. Ese conocimiento es útil no solo para las investigaciones científicas, sino también para predecir las tecnologías que se pueden desarrollar con base en la ciencia. Los científicos del Ejército deberían proporcionar una previsión tecnológica anualmente para así poder actualizar los pronósticos del ambiente operacional futuro. Esta previsión tecnológica ayudará a los líderes del Ejército a priorizar mejor las inversiones con vistas al futuro.

Actualizar los conceptos funcionales una vez al año. Tanto las amenazas como la ciencia cambian rápida y continuamente. Aunque no es práctico hacer una revisión completa de los conceptos funcionales todos los años, sí es posible incorporar los descubrimientos de la investigación científica en el apéndice C anualmente. Actualizar el apéndice permitirá que las decisiones que se tomen durante los procesos de desarrollo de requisitos y de capacidades se basen en tecnología de punta.

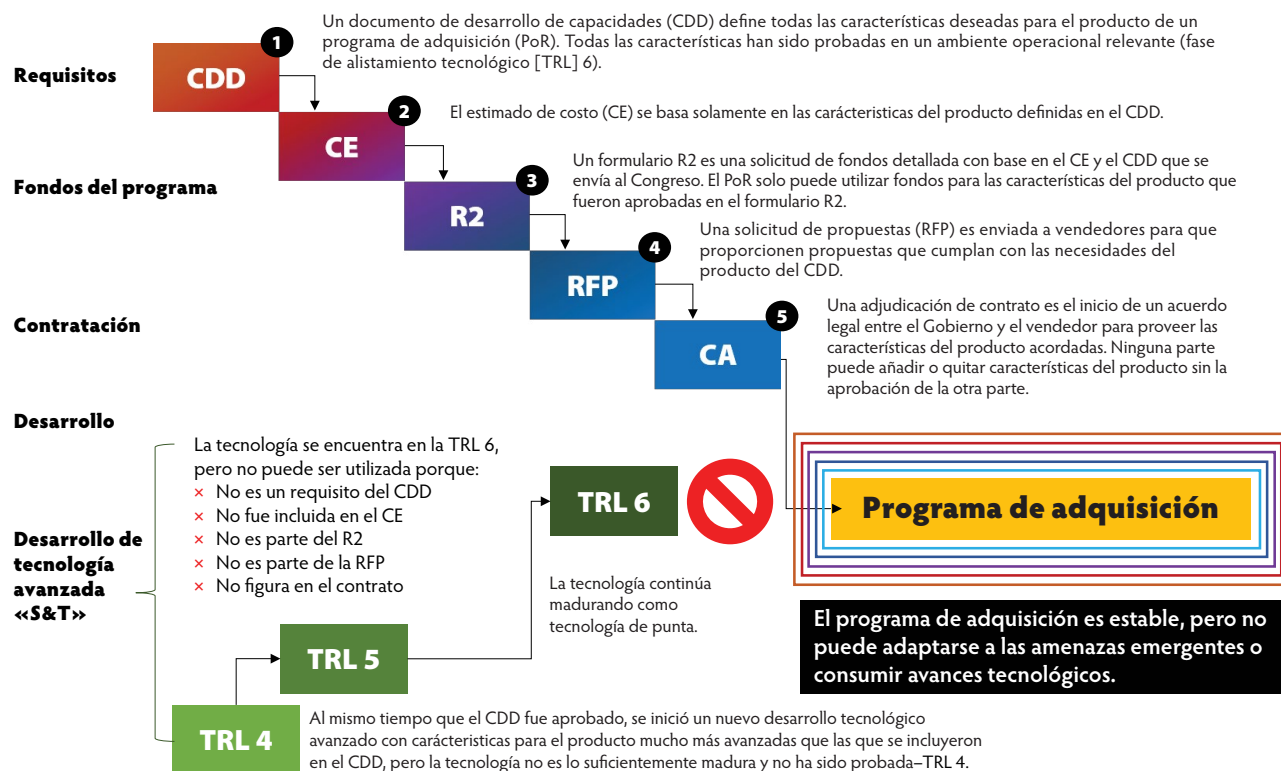
Una colaboración regular e iterativa entre los desarrolladores de conceptos y la comunidad científica mejorará los conceptos funcionales y facilitará la obtención del producto correcto. Incorporar los conocimientos de la investigación científica en los conceptos funcionales y especificar las maneras de desarrollar la tecnología permitirá al Ejército demostrar cómo sus inversiones están resultando en capacidades futuras.

Desarrollo tecnológico y desarrollo de requisitos

Los procesos de desarrollo tecnológico del Ejército ocurren entre las fases de maduración tecnológica/reducción de riesgos y de producción inicial de bajo índice del sistema de adquisiciones para la defensa⁹. Estos procesos tienen dos fallas: los esfuerzos de desarrollo inicial (en los cuales se utilizan fondos «6.3») se centran en la producción de un prototipo que no puede incorporar tecnología nueva, por lo que nadie puede aprovecharlo, y los esfuerzos de desarrollo final (llevados a cabo con fondos «6.5») son generalmente basados en atributos deseados que carecen de justificación (p. ej., no hay pruebas de que el Ejército verdaderamente necesita la característica en desarrollo)¹⁰.

Estas fallas son producto de una perspectiva limitada en la que se busca avanzar el producto durante las fases de alistamiento tecnológico para obtener un producto estable en vez de tener una mentalidad en la que está bien fracasar al principio si esto permite producir el producto que verdaderamente se necesita (figura 2)¹¹.

- **Los fondos 6.3 resultan en requisitos.** En la doctrina del Ejército se indica que se debe invertir en la tecnología y en la ciencia para producir un prototipo que después será traspasado a un jefe de proyecto (PM). Esta noción sin sentido muchas veces queda reflejada en la frase: «Bueno, primero pasamos por la fase 6.1, después la 6.2, la 6.3 y la 6.4, y entonces le enviamos un prototipo al PM»¹². El nuevo proceso del AFC debe reconocer por qué



(Figura del autor)

Figura 2. Desarrollo secuencial del fracaso de transición tecnológica

esta paradójica noción constantemente fracasa y eliminarla para siempre. Reconocer el problema empieza por entender que un PM no puede hacer nada con un prototipo producido con fondos 6.3.

- **Los PoR se crean para alinear los fondos, los requisitos y el desarrollo de un producto final.** Los fondos que un PM gestiona fueron apropiados con un lenguaje restrictivo y específico que solo permite gastar esos fondos en atributos discutidos en un documento de desarrollo de capacidades (CDD). Los atributos que un PoR está desarrollando/adquiriendo hoy eran técnicamente maduros (p. ej., tienen un nivel de alistamiento tecnológico 6) varios años atrás cuando el CDD fue aprobado. Por ello, la idea de incorporar tecnología nueva en un prototipo creado con fondos 6.3 a un PM es un sinsentido porque: (a) si el prototipo es una solución para el atributo de un CDD, entonces los fondos 6.3 fueron utilizados en una tecnología que maduró hace varios años (lo que significa que se invirtió en el pasado); o (b) si el prototipo no es la solución para el atributo de un CDD, el PM por ley no puede invertir los fondos apropiados para recibirlo.

La solución para este dilema es que los proyectos financiados con los fondos 6.3 produzcan datos técnicos que puedan ser utilizados por los desarrolladores de requisitos en vez de los PM. Crear o actualizar un CDD significaría que los programadores de recursos del Ejército necesitan actualizar las solicitudes presupuestarias. Por lo tanto, aunque un proyecto financiado con fondos 6.3 genere muchos datos técnicos, si no se actualiza el CDD, será prácticamente imposible que el PM pueda utilizar todos los recursos y autoridad a su disposición para seguir desarrollando el producto. Si todos los proyectos financiados con fondos 6.3 tienen que crear un nuevo documento de requisitos o actualizar uno existente, entonces recursos para el desarrollo de requisitos deben ser asignados a cada proyecto 6.3 desde el principio.

Todos los atributos en los documentos de requisitos necesitan evidencia. El CDD define las características del producto final deseado mediante listas de parámetros de desempeño claves, atributos de sistema claves y atributos de desempeño adicionales. En la actualidad, en los documentos de requisitos no se requieren notas o referencias externas para estas características. Si bien cualquier característica en un CDD puede basarse en un

análisis extensivo, desafortunadamente, también es posible que el atributo de un producto incluido en un CDD se deba a negociaciones con un oficial de acción persistente que no permite que un CDD sea aprobado si no se incluye el atributo que él o ella considera necesario. La falta de referencias evidenciables en un CDD no permite verificar la validez u origen del atributo de un producto. Esto repercute considerablemente de dos maneras:

- el Ejército estaría dedicando fondos a la compra y mantenimiento de atributos que los soldados nunca usan; y
- la evaluación de un CDD se demoraría bastante porque cada parte involucrada en el proceso puede reclamar justificadamente que el atributo que desea incorporar es tan válido y necesario como el resto de los atributos que fueron incluidos sin evidencia.

En el pasado, las compañías estadounidenses determinaban las características de un producto de la misma manera que el Ejército lo hace en la actualidad. Los «expertos del sector» determinaban lo que los clientes/soldados necesitaban. Este proceso es conocido como el método «BOGAT» (un montón de personas debatiendo alrededor de una mesa). Sin embargo, aunque todos los sectores industriales se dieron cuenta de las deficiencias de este método hace varias décadas y pararon de utilizarlo, el Ejército continúa utilizándolo. En la actualidad, las compañías estadounidenses conducen encuestas presenciales, pruebas enmascaradas, grupos focales y varios experimentos coordinados para probar diferentes hipótesis sobre la funcionalidad de un producto. Estos experimentos permiten desarrollar el producto correcto y no perder tiempo diseñando y construyendo características que los clientes no usan. El Ejército debe implementar un proceso de requisitos basado en evidencias para modernizar la fuerza del futuro.

Probar hipótesis desde temprano es imperativo para poder innovar y desarrollar productos eficazmente¹³. Este concepto es parte de una iniciativa/metodología llamada «Hacking for Defense» (H4D) que el Ejército debería considerar¹⁴. La esencia de H4D es probar diferentes hipótesis sobre la necesidad de incorporar características individuales *antes* de crear el diseño inicial y también durante todo el proceso de desarrollo. Las compañías estadounidenses exitosas se dieron cuenta hace varias décadas que pequeños grupos de usuarios de prueba no eran suficiente para predecir con exactitud lo que los clientes necesitaban. Sin embargo, los usuarios de prueba del Ejército pueden

aplicar los principios del método H4D para obtener evidencia y actualizar requisitos regularmente. Destinar los fondos 6.3 a grandes grupos de usuarios de prueba para obtener el producto correcto será mucho más eficaz que continuar gastando recursos en los procesos actuales que, por su estructura, prohíben la incorporación tecnológica.

Adquisición de sistemas

La adquisición de sistemas en este artículo se refiere a los proyectos de adquisición que están listos para la fase de ingeniería y fabricación (Milestone B), y por ello son un PoR. Esta es la fase en donde se busca estabilizar el producto. Hay un sinnúmero de estatutos y regulaciones para mitigar los riesgos técnicos, pero estos constantemente retrasan los plazos de desarrollo con el único objetivo de obtener un producto estable. Este enfoque se basa en un supuesto falso e ignora un riesgo catastrófico.

El supuesto falso es que los requisitos son «ideales». Las decisiones de requisitos más precisas y con suficiente evidencia nunca serán más que una serie de estimados basados en muestras relativamente pequeñas. El Ejército no sabrá si tiene el producto correcto hasta que este sea empleado en el terreno por los soldados. Por estas razones, el Ejército debe emplear metodologías de desarrollo eficaces que puedan incorporar mejoras recomendadas por los usuarios que utilizan los sistemas en el terreno.

El riesgo catastrófico de centrarse solamente en la estabilidad del diseño es la obsolescencia. La obsolescencia tecnológica ocurre cuando los plazos de desarrollo de un producto se retrasan tanto que las tecnologías en el diseño son desplazadas por tecnologías más nuevas. La obsolescencia operacional ocurre cuando el plazo de desarrollo de un producto se retrasa tanto que el producto final es obsoleto frente a las amenazas que iba a contrarrestar incluso antes de emplearse por lo menos una vez en el terreno. El riesgo de la estabilidad de un diseño es proporcional a su obsolescencia. Los jefes deben evaluar cómo el tiempo necesario para alcanzar el nivel de estabilidad deseado afecta la probabilidad de obsolescencia. Los siguientes principios ayudarán a equilibrar estas dos posibilidades:

1. Todos los proyectos serán ejecutados en dos incrementos como mínimo. Este enfoque permitirá desarrollar requisitos estables e incorporar tecnologías nuevas a medida que surgen. Probar los diseños antes de que todos los atributos del documento de requisitos hayan sido desarrollados también permitirá ajustar

los requisitos según la experiencia de los soldados con el sistema. Todos los sistemas de armas de gran tamaño del Ejército pasarían por un enfoque gradual. Prepararse para estas actualizaciones con antelación permitirá al Ejército mantener su superioridad en el campo de batalla del futuro.

2. Cuando empiece una fase de incremento nueva, no se pueden incorporar requisitos nuevos. Cuando los requisitos de un producto (alcance del proyecto) aumentan, los proyectos fracasan¹⁵. A menudo, el fracaso de un proyecto es precedido de requisitos nuevos durante una fase de desarrollo. Esta realidad presenta una paradoja para los esfuerzos de modernización de la fuerza del futuro del Ejército porque aprovechar la innovación significa convertir avances tecnológicos en requisitos nuevos mientras que incorporar estos requisitos en proyectos en cursos aumentan considerablemente la probabilidad de que estos fracasen. Por esta razón, los principios de «dos incrementos como mínimo» y «no se pueden incorporar requisitos nuevos» son simbióticos.

En resumen, para aprovechar los avances tecnológicos en el campo de batalla es necesario implementar cambios coordinados e integrales en todo el sistema de adquisiciones. Eliminar los ineficaces y restrictivos procesos de desarrollo de requisitos y de materiales actuales es el primer paso para poder implementar las mejores prácticas de la industria de la innovación. Reconocer que la investigación científica produce *conocimientos* que deberían ser aprovechados por los desarrolladores de conceptos es esencial para modernizarnos. Reconocer que el desarrollo tecnológico produce *conocimientos* (y no prototipos) que deberían ser aprovechados por los desarrolladores de requisitos también es esencial. Por último, modificar los PoR para que puedan incorporar los avances tecnológicos mientras equilibran el riesgo técnico es el elemento final necesario para optimizar la modernización. Estas modificaciones no requieren cambios legales para poder ser implementadas, pero sí requieren un cambio cultural en nuestro Ejército. Adoptar este cambio cultural e implementar los principios propuestos en este artículo impulsarán los cambios que el Ejército necesita urgentemente. ■

Notas

1. Field Manual 5-1, *Total Army Quality Management* (Washington, DC: Government Printing Office, 1987 [obsoleto]).

2. Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 71-20-3, *Concept Development Guide* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 6 de diciembre de 2011).

3. TP 71-20, *Concept Development, Capabilities Determination, and Capabilities Integration* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 28 de junio de 2013), 52–54.

4. Office of the Undersecretary of Defense (Comptroller) Chief Financial Officer (OUSDC), *Financial Management Regulation: Volume 2B: «Budget Formulation and Presentation»* (capítulos 4–19) (Washington, DC: Department of Defense, noviembre 2017), 5-4.

5. *Ibid.*

6. Anthony Fiorino y otros, «Nanogap Near-Field Thermophotovoltaics», *Nature Nanotechnology* 13, nro. 9 (junio 2018): 806–11.

7. OUSDC, *Financial Management Regulation*, 5-4.

8. Nathaniel Short y otros, «Improving cross-modal face recognition using polarimetric imaging», *Optics Letters* 40, nro. 6 (marzo 2015): 882–85.

9. Department of Defense (DOD) Instruction 5000.02, *Operation of the Defense Acquisition System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 26 de noviembre de 2013), accedido 19 de noviembre de 2018, https://www.acq.osd.mil/fo/docs/DSD%205000.02_Memo+Doc.pdf.

10. OUSDC, *Financial Management Regulation*, 5-5.

11. Assistant Secretary of Defense for Research and Engineering,

Technology Readiness Assessment Guidance (Washington, DC: DOD, abril 2011), 2-13–2-14, accedido 8 de enero de 2019, https://www.dau.mil/cop/pm/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/cop/pm/DAU%20Sponsored%20Documents/TRA%20Guide%20OSD%20May%202011.pdf.

12. El Ejército usó fondos RDTE (investigación, desarrollo, prueba y evaluación) para desarrollar productos. El empleo de fondos RDTE puede confundir porque estos pueden ser utilizados como parte de un programa de fuerza (*major force program*) o como un tipo de apropiación (*appropriation type*). El «6» en «6.3» se refiere al programa de fuerza. El «3» se refiere a un tipo de apropiación. De once programas de fuerza, el sexto es «RDTE». De siete tipos de apropiación presupuestaría, el tercer tipo aborda el desarrollo de tecnología avanzada.

13. Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (Nueva York: Crown, 2011).

14. Thomas «Bull» Holland, «How the Army Ought to Write Requirements», *Military Review* 97, nro. 6 (noviembre-diciembre 2017): 104, accedido 19 de noviembre de 2018, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/November-December-2017/How-the-Army-Ought-to-Write-Requirements/>.

15. R. Ryan Nelson, «IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices», *MIS Quarterly Executive* 6, nro. 2 (junio 2007): 67–78.



Tropas brasileñas repartiendo agua a la población local como parte de las tareas llevadas a cabo en operaciones de acción cívico-social.
(Foto: Sargento Mache, Ejército Brasileño, Centro de Comunicación Social del Ejército)

Argentina y Brasil en Haití

Experiencias comparadas

Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino

El despliegue brasileño en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas para la Estabilización de Haití (MINUSTAH) constituyó un nuevo capítulo en la historia militar brasileña. En los trece años en que esta misión estuvo activa (entre junio de 2004 y octubre de 2017), Brasil desplegó más de 37 500 militares¹. Con este efectivo,

Brasil estuvo presente como contribuyente de tropas con un batallón de infantería (BRABAT) y una compañía de ingenieros (BRAENGCOY), más allá de despliegues en puestos individuales y dentro del estado mayor de la MINUSTAH, en donde además, durante toda la misión, el *force commander* (comandante de la fuerza) fue un general brasileño.

Si bien Brasil tenía antecedentes como país contribuyente de tropas en cuatro misiones bajo mandato de Naciones Unidas anteriores a MINUSTAH (UNEF I entre 1957 y 1967 en el canal de Suez, ONUMOZ entre 1994 y 1995 en Mozambique, UNAVEM III

entre 1995 y 1997 en Angola y UNTAET/UNMISSET/UNMIT entre 1999 y 2012 en Timor Oriental), la magnitud de las tropas empeñadas y de las operaciones desarrolladas que significó la participación brasileña en MINUSTAH marcó un hito². Este hecho solo es comparable con el envío en septiembre de 1944 de los 25 000 integrantes de la Fuerza Expedicionaria Brasileña (FEB) que combatieron en la Segunda Guerra Mundial en el frente del Mediterráneo en Italia, junto a las fuerzas estadounidenses y británicas del 5º Ejército Americano, al mando del general Mark Clark.

Para hacer una comparación, Argentina participó de MINUSTAH como contribuyente de tropas desde su creación en junio de 2004, enviando tres unidades: el batallón conjunto argentino, la unidad aérea argentina y el hospital militar reubicable. A partir de 2015, cuando hubo una reducción del componente militar de la misión, Argentina sólo continuó con el despliegue del hospital militar reubicable. Entre 2004 y

octubre de 2017, fecha en que concluyó MINUSTAH y fue reemplazada por la Misión de las Naciones Unidas para el Apoyo a la Justicia en Haití (MINUJUSTH), misión que no posee componente militar, la Argentina desplegó más de 12 800 cascos azules³.

Luego del devastador terremoto del 12 de enero de 2010, y para hacer frente a sus trágicas consecuencias, tanto Brasil como Argentina incrementaron sus efectivos dentro de MINUSTAH. Argentina envió una compañía de infantería semiindependiente, que ocupó una base en la ciudad de Saint Marc, dentro del sector de responsabilidad ya asignado; mientras que Brasil envió un segundo batallón (BRABAT 2) que se estableció en Puerto Príncipe. Con los dos batallones, Brasil llegó a contar con más de 2100 efectivos militares en la misión⁴.

Pero, ¿a qué responde la presencia brasileña como principal país contribuyente con tal magnitud de tropas y asumiendo el liderazgo de la misión? Un estudio pormenorizado del tema sugiere: «La participación del Brasil en una fuerza de paz generó discusión en el país. Uno de los principales argumentos de los defensores de la iniciativa era el de colaborar con la ONU a fin de lograr un objetivo mayor: el asiento permanente en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas»⁵.

Cabe recordar que en 2004, Brasil pasaba por un momento de reconversión de sus estrategias en la ONU y «buscaba crecientemente asumir un papel de articulador de iniciativas multilaterales, un actor que necesitaba ser consultado por los demás», y fue así como los ámbitos de las Naciones Unidas «se convirtieron en un privilegio para el desdoblamiento de las ambiciones de la política exterior brasileña»⁶.

El liderazgo militar en MINUSTAH y la experiencia ganada por los comandantes

Otro aspecto relevante desde el punto de vista de la conducción del componente militar de la misión, era el acuerdo que señalaba que el país que tuviera desplegadas mayor cantidad de tropas, tendría el comando de la misión. Brasil se preocupó siempre de mantener ese lugar de liderazgo militar y es por ello que el cargo de *force commander* fue siempre ocupado por generales de ese país. «Después de las negociaciones con el Consejo (de Seguridad de la ONU), y también por tener el mayor contingente, el Brasil recibió el encargo de coordinación

El teniente coronel Carlos

María Fraquelli, Ejército

Argentina, es oficial de estado mayor de tanto el Ejército Argentino como del Ejército del Perú. Posee los grados de licenciado en Administración de Empresas, licenciado en Estrategia y Organización, posgrado de profesor universitario en Ciencias de la Administración y magister en Ciencias Militares obtenido en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. Tiene la aptitud especial de tropas de montaña y las capacitaciones especiales de instructor de andinismo, instructor de esquí, cazador de montaña e instructor de cazadores de montaña. Participó como integrante del Estado Mayor de la Misión de Naciones Unidas UNFICYP (Chipre) y fue nombrado como segundo jefe del Regimiento de Infantería de Montaña 11 «General Las Heras» y del Batallón Conjunto Argentino 19 «Haití», que fue desplegado en MINUSTAH. Se desempeñó como jefe del Batallón de Infantería del Colegio Militar de la Nación y actualmente se encuentra prestando servicios en el Centro Conjunto de Operaciones de Paz del Brasil (CCOPAB) como instructor invitado.

de la recién formada MINUSTAH...», de esta forma, «asumió un liderazgo estratégico para esa misión, principalmente en el aspecto puramente militar»⁷.

Brasil aportó doce generales para comandar el componente militar en Haití, desde junio de 2004 hasta octubre de 2017. Dos de ellos, el mayor general Urano Teixeira de Matta Bacellar y el teniente general José Luis Jaborandy Junior, morirían durante el ejercicio de sus funciones. El primero de ellos cometió suicidio en enero de 2006 y el segundo sufrió un ataque cardíaco cuando se dirigía a Brasil en uso de licencia en agosto de 2015⁸.

Dos generales de brigada argentinos, en cambio, ocuparon por un período cada uno, el cargo de segundo comandante de la fuerza (*deputy force commander*). Este puesto se iba alternando entre oficiales superiores de países que contribuían con cantidades significativas de tropas, como Argentina, Chile y Uruguay.

Los *force commanders* brasileños adquirieron una gran experiencia en el liderazgo estratégico y en la conducción de fuerzas multinacionales, que trascendería más allá de los ámbitos internacionales y los haría partícipes de la conducción de su propio país.

Entre ellos se destaca el general de ejército retirado Augusto Heleno Ribeiro Pereira (primer comandante de MINUSTAH), quien en 2019 fue designado para ocupar un ministerio.

Otro oficial superior que ocuparía un ministerio, es el general de división retirado Carlos Alberto Dos Santos Cruz, quien además de estar al frente de las fuerzas de MINUSTAH, se desempeñó como *force commander* de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) entre abril de 2013 y diciembre de 2015. La designación del general Dos Santos Cruz para comandar MONUSCO «fue hecha directamente por el secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, en una tentativa de superar los desafíos de desmoralización de la institución en el Congo»⁹.

Con su experiencia de conducción de tropas en dos misiones, el general Dos Santos Cruz lideró un equipo de trabajo que produjo un interesante informe titulado «Improving Security Of United Nations Peacekeepers: we need to change the way we are doing business», conocido como *Cruz Report* en inglés y *Relatório Cruz* en portugués. Este estudio sugiere medidas para reducir las muertes de los

soldados de Naciones Unidas desplegados en misiones de alto riesgo en África, estimulando a los cascos azules a operar con iniciativa y determinación.

Otro antiguo *force commander* de MINUSTAH, el general de ejército Edson Leal Pujol, sería nombrado comandante general del Ejército del Brasil a comienzos de 2019.

Si bien no fue posible la designación de un oficial superior argentino como comandante de MINUSTAH, los generales de este país han tenido valiosas experiencias a cargo de tropas de Naciones Unidas. Entre febrero de 1997 y diciembre de 1999, el general de división Evergisto Arturo de Vergara (quien había ocupado el cargo de segundo comandante del Sector Oeste en la Fuerza de Protección de las Naciones Unidas (UNPROFOR) entre 1993 y 1995 en la antigua Yugoslavia), se desempeñó como *force commander* de la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP). Esta misma misión sería comandada por el general de brigada argentino Rafael Barni entre marzo de 2006 y marzo de 2008.

Más recientemente, el general de brigada argentino Javier Antonio Pérez Aquino se desempeñó como jefe de observadores de la Misión de las Naciones Unidas en Colombia (UNMC). Mientras estuvo a cargo de esta misión política especial, desde junio de 2016 hasta setiembre de 2017, comandó 450 observadores que certificaron la entrega de 7132 armas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Finalizada su misión en Colombia, la presencia del general Pérez Aquino fue solicitada en octubre de 2018 por el presidente de Mozambique para estar al frente de un grupo internacional de observadores que tienen por propósito realizar el proceso de desarme, desmilitarización y reintegración (DDR) de la Resistencia Nacional Mozambiqueña¹⁰.

Para entender qué significa para un general de un país como Brasil o Argentina el desafío de desempeñarse como *force commander* de una misión de Naciones Unidas, basta con tener en cuenta lo expresado por el general Heleno:

*Yo era un médico sin paciente. La misión de paz fue el paciente de mi carrera. Tuve la oportunidad de ir para una misión real, donde me sentí puesto a prueba. Coloqué en práctica casi todo lo que aprendí a lo largo de mi vida, principalmente en términos de trabajo con personas*¹¹.

Algunas particularidades de las áreas de operaciones

Puerto Príncipe. Las tropas del BRABAT se asentaron en Puerto Príncipe, capital haitiana con una población actual de más de 1 100 000 habitantes y que para el comienzo de MINUSTAH, en 2004, contaba con casi 750 000 habitantes. Esta ciudad presentaba todas las carencias imaginables de un país sumido en la extrema miseria. «Las construcciones precarias, la pobreza de la población, la confusión del tránsito, la falta de iluminación, todo transmitía una sensación de inseguridad comparable a la de entrar en una favela paulista o carioca durante un apagón»¹². Allí, las principales acciones, especialmente en los primeros años de la misión, se focalizaron en la pacificación de gigantescas favelas como Bel Air y Cité Soleil, en donde facciones armadas de criminales, partidarios violentos de líderes políticos y exmilitares ejercían mediante la fuerza el control territorial.

Controlar manifestaciones de pobladores violentos y descontentos, organizar elecciones y proporcionarles seguridad, operaciones de acción cívico-social (ACISO), fueron algunas de las muchas tareas cumplidas con éxito por los distintos contingentes brasileños en la zona de Puerto Príncipe y sus turbulentos alrededores, que se combinaron con acciones ofensivas de patrullas y de ocupación por la fuerza de zonas controladas por bandidos.

Las fuerzas brasileñas contaban con una ventaja fundamental: su previa experiencia en operaciones de garantía de la ley y el orden (GLO), en donde efectivos militares ya habían participado en combates contra traficantes y miembros del crimen organizado en muchas favelas brasileñas. No obstante eso, las tropas aprenderían valiosísimas lecciones en las calles y barrios marginales de Puerto Príncipe, que les servirían para perfeccionar sus técnicas para operar en las favelas de São Paulo y Río de Janeiro.



Mapa de Haití con su división política en departamentos



El clima tropical y subtropical de la mayoría del territorio brasileño se asemeja bastante a al clima haitiano, lo que hacía que el proceso de aclimatación de las tropas al ambiente fuera menos traumático.

Disponer de brasileños con ascendencia africana entre la sociedad y entre las tropas brasileñas

desplegadas facilitaba muchas veces la comprensión de la cultura haitiana y permitía lograr un acercamiento y un contacto más ameno y amistoso entre soldados y población local.

Artibonite. Las tropas del batallón conjunto argentino se establecieron en la capital del



departamento de Artibonite, en la ciudad de Gonaïves (al norte de Puerto Príncipe). Su base estaba ubicada al pie del monte Bienac, en una zona relativamente alta de la ciudad.

Gonaïves era la tercera ciudad haitiana en cantidad de habitantes después de Puerto Príncipe y

Un vehículo de las Naciones Unidas patrulla las calles del barrio del Bel-Air, en Puerto Príncipe, después del catastrófico terremoto que azotó Haití en 2010. El terremoto ocurrió a las 16:53 hora local (21:53 UTC) un martes, 12 de enero de 2010. Se estima que alrededor de tres millones de personas fueron afectadas por el terremoto y cerca de 280 000 edificios fueron seriamente dañados o destruidos. (Foto: Marcello Casal Jr/ABr, obra derivada: [Diliff](#), Wikimedia Commons, [CC BY 2.5](#))

Cap-Haïtien. Tenía una población de más de 300 000 habitantes cuando se estableció MINUSTAH; todo el departamento de Artibonite, superaba apenas el millón de pobladores, un 10 % del total de la población del país.

A diferencia de Puerto Príncipe (en donde se establecieron la unidad aérea argentina y el hospital militar reubicable), el sector de responsabilidad del batallón argentino se caracterizaba por ser rural, montañoso y de difícil transitabilidad. La carencia de vías de comunicación en estado aceptable de mantenimiento era casi total. Para cubrir la distancia de aproximadamente 150 kilómetros que separaba a Gonaïves de Puerto Príncipe, los batallones que operaron al inicio de la misión tardaban más de doce horas empleando jeeps y camiones, tiempos que se incrementaban si durante el desplazamiento debían enfrentar algún bloqueo o acciones de fuerzas locales hostiles.

Los tiempos de desplazamiento hacían que alcanzar cualquier punto del área de operaciones demorara horas, imponiendo a las patrullas salir con autonomía de munición, combustible, alimentos, apoyo sanitario y agua, y sobre todo, con la disposición mental de estar preparados para quedar aislados por tiempo indeterminado.

Los movimientos helitransportados no siempre eran posibles, debido a las condiciones meteorológicas adversas y a la geografía abrupta, que muchas veces imposibilitaba identificar lugares de aterrizaje con las mínimas condiciones de seguridad.

Además de todo esto, las amenazas de fuerzas hostiles conformadas por bandas criminales, exmilitares y opositores violentos eran moneda corriente, especialmente durante los primeros años de la misión. La particular geografía favorecía la acción de pequeñas fracciones, con capacidad de alterar el orden y luego desaparecer.

Los fenómenos climáticos tropicales también azotaban el área de responsabilidad argentina con bastante frecuencia y con mucha furia. Como parte del primer contingente, apenas instalados en su incipiente

base, los integrantes del Batallón Conjunto Argentino 1 (BCA 1) debieron soportar la fuerza del huracán Jeanne en septiembre de 2004, que fue el más letal de esa temporada que azotara el mar Caribe. La noticia llegó a los principales periódicos argentinos, como por ejemplo el diario *Clarín*, el cual señaló:

«El paso devastador del huracán «Jeanne» dejó cerca de 600 muertos en Haití [...]. La ciudad de Gonaïves, al norte del país, fue la más castigada por las enormes inundaciones. El 80 % de las viviendas quedaron bajo el agua el domingo, cuando «Jeanne» tocó tierra con toda su furia...»¹³.

Las mismas fuerzas brasileñas consideraban a Gonaïves como la peor ciudad de Haití. Al menos eso daba cuenta un soldado brasileño al ser entrevistado por un periodista en oportunidad de concurrir al sector argentino en apoyo, llevando ayuda humanitaria luego del huracán Jeanne: «“Esto aquí es peor que Puerto Príncipe. Mucho peor”, pensó el infante Marcos al observar decenas de cuerpos tirados en las calles de Gonaïves, la mayoría de ellos ya cubiertos con sábanas»¹⁴.

Como si esto fuera poco, la ciudad de Gonaïves se caracteriza por ser la cuna de históricos movimientos revolucionarios. Se destacan entre ellos, la declaración de la independencia haitiana el 1 de enero de 1804, y más recientemente, varios movimientos sediciosos que influyeron en la crisis de 2004. Esto hacía que en la ciudad reinara permanentemente un clima de tensa calma, que no permitía que las fuerzas argentinas responsables de la seguridad y de la estabilidad de la región pudieran relajarse. La sensación era que la vida se desarrollaba en un ambiente de «normalidad», pero en cualquier momento podían congregarse grupos de cinco mil o más personas y producirse enfrentamientos, ya que el 80 % de la población se encontraba sin empleos formales.

Los centros de instrucción de operaciones de paz

Brasil. La participación masiva de tropas de Brasil en MINUSTAH, significó un desafío en cuanto a la preparación, instrucción y adiestramiento del personal que iba a ser desplegados en la misión.

En febrero de 2005, cuando Brasil estaba por desplegar su tercer contingente (de la denominada Brigada «Haití»), se creó el Centro de Instrucción de Operaciones de Paz, con asiento provisorio en los cuarteles del 57° Batallón de Infantería Motorizado, en

la Villa Militar en Río de Janeiro. Esta unidad se iba a constituir en la base del BRABAT que iba a ser desplegado en aquella rotación.

En 2006, se implementó el Ejercicio Avanzado de Operaciones de Paz, una ejercitación de dos semanas de duración, con la finalidad de evaluar al batallón de infantería y a la compañía de ingenieros antes de su partida para Haití.

La evolución en la instrucción seguiría con la creación de diversos cursos destinados a capacitar a comandantes, jefes, miembros de estado mayor, y a impartir conocimientos relacionados con la coordinación cívico-militar (CIMIC), empleando instructores que volvían de MINUSTAH con valiosas experiencias y lecciones aprendidas en situaciones reales.

Finalmente, el 15 de junio de 2010, se crea formalmente el Centro Conjunto de Operaciones de Paz del Brasil (CCOPAB) con la finalidad de centralizar la preparación de militares, policías y civiles brasileños y de naciones amigas que deban ser enviados a misiones de paz, encargándose además de la instrucción de desminado humanitario.

Brasil consideró de suma importancia el carácter eminentemente terrestre que presentan las operaciones militares de paz. Es por ello que el CCOPAB es una organización militar vinculada directamente al Ministerio de Defensa, pero permanece subordinado al Ejército Brasileño, a través de la 1ª División de Ejército (Divisão Mascarenhas de Moraes). La unidad está vinculada al Comando de Operaciones Terrestres (COTER) a los efectos del planeamiento, orientación y supervisión de las actividades de instrucción y adiestramiento, como así también al Departamento de Educación y Cultura a los efectos de la orientación técnico-pedagógica. El centro tiene su sede en la misma Villa Militar en Río de Janeiro.

De todas maneras, la creación del CCOPAB «posibilitó que las lecciones antes destinadas principalmente al Ejército fuesen vislumbradas como referencia en el ámbito del Ministerio de Defensa y aplicadas tanto para la Marina del Brasil como para las tropas de la Fuerza Aérea»¹⁵. El CCOPAB materializó, entonces, el carácter conjunto en la instrucción y el empleo de las fuerzas brasileñas en misiones de paz.

«Se puede afirmar que la participación de tropas brasileñas en la MINUSTAH forzó una evolución en el entrenamiento de las Unidades designadas para Haití. Luego, la creación del CCOPAB fue una consecuencia



Patrulla brasileña sobre vehículo blindado de transporte de personal EE-11 Urutu. (Foto: Sargento Mache, Ejército Brasileño, Centro de Comunicación Social del Ejército)

natural de ese proceso. Las lecciones aprendidas en el terreno fueron analizadas y aplicadas en la preparación, influenciando en la creación de nuevos cursos»¹⁶.

Argentina. Argentina comenzó a participar en misiones de paz en 1958, cuando envió los primeros cuatro observadores del Ejército Argentino al Grupo de Observación de las Naciones Unidas en el Líbano (UNOGIL).

Pero fue en la década de 1990 cuando incrementó su participación en operaciones militares de paz, enviando tropas y no solamente observadores militares, constituyéndose estos despliegues masivos en un elemento fundamental de su política exterior.

En 1992, se inició el envío de tropas a la misión UNPROFOR. Como parte de esta misión, se desplegó en Croacia y otros países de la ex Yugoslavia el Batallón Ejército Argentino (BEA), unidad que estaba compuesta por más de 800 efectivos y que se mantuvo en la misión hasta su finalización en el año 1995. Al mismo tiempo, en 1994, comenzó el despliegue de la Fuerza de Tareas Argentina (FTA) en la misión UNFICYP. Esta fuerza enviada a la isla de Chipre constituía un elemento conjunto con alrededor de 400 efectivos. Actualmente, permanecen desplegados en dicha isla del

Mediterráneo unos 240 militares argentinos como parte de la FTA reducida y de una unidad aérea argentina de helicópteros (UNFLIGHT).

Argentina alcanzaría un máximo histórico de más de 1400 efectivos militares y policiales desplegados en misiones de paz en 1994, la mayoría de los cuales conformaban el BEA en UNPROFOR y la FTA en UNFICYP.

Ante la necesidad de capacitar e instruir a las tropas argentinas que iban a participar en misiones de paz, se creó el 27 de junio de 1995 el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), siendo pionero en Sudamérica y con asiento en Campo de Mayo. «El objetivo era crear una institución de carácter regional, especializada en el entrenamiento del personal militar para participar en los procedimientos operacionales de la ONU»¹⁷.

Para 2004, cuando se iniciaba el despliegue de los primeros contingentes en MINUSTAH, el CAECOPAZ contaba con casi diez años de funcionamiento en el ámbito conjunto de las Fuerzas Armadas argentinas. Su personal de instructores tenía experiencia real de participación en misiones de paz de las más variadas. Antes de partir para Haití, los distintos contingentes completaban un período de tres semanas en CAECOPAZ, en

donde se constituía la Zona de Reunión Final (ZRF), realizándose actividades administrativas, logísticas, de instrucción y ejercitaciones prácticas en el terreno.

Los comandos de contingente

Brigada «Haití» brasileña. La estructura inicial de las tropas que Brasil envió a MINUSTAH estaba constituida por la Brigada Haití. En 2005, esa gran unidad de combate fue reducida y los elementos brasileños presentes en la misión quedaron compuestos por el batallón de infantería (BRABAT) y la compañía de ingenieros (BRAENGCOY). El BRABAT asimiló dentro de su organización un agrupamiento operativo de fusileros navales, un elemento de infantería de marina compuesto por más de 230 soldados.

Con la extinción de la Brigada «Haití», los elementos brasileños pasaron a subordinarse directamente al *force commander* de MINUSTAH. Esta reducción se debió principalmente a que no se pudo constituir una brigada como tal, ya que nunca se produjo la llegada de las tropas de los otros países que se habían comprometido a completar su

formación. Su disolución fue acorde a «la necesidad de una cadena de comando más ágil»¹⁸.

Contingente conjunto argentino. Además de las tres unidades puestas a disposición de MINUSTAH (batallón conjunto, unidad aérea y hospital militar reubicable), Argentina instaló en Puerto Príncipe, un elemento de comando.

Dicho elemento de comando estaba integrado por casi 20 personas, entre oficiales y suboficiales. Estaba a cargo de un jefe de contingente (oficial superior), quien disponía de un segundo jefe y contaba además con oficiales de personal, informaciones, materiales, comunicaciones y finanzas. Su organización se asemejaba a un pequeño estado mayor coordinador.

Se instaló prácticamente al comenzar la participación argentina en la misión y se mantuvo operativo hasta el año 2015. Fue replegado cuando por motivos de la reducción de efectivos del componente militar de MINUSTAH, Argentina retiró de Haití el batallón conjunto y la unidad aérea.

Este elemento estaba fuera de la cadena de comando operacional de MINUSTAH, por lo que el



Efectivos del Batallón Brasileño realizando actividades de patrullaje por las calles de Puerto Príncipe. (Foto: Sargento Mache, Ejército Brasileño, Centro de Comunicación Social del Ejército)

force commander se entendía directamente con cada uno de los jefes de las unidades argentinas respecto a impartición de directivas, órdenes de operaciones y misiones particulares.

Al requerir constantemente informes y reportes, el comando del contingente conjunto argentino generaba una carga extra de trabajo burocrático en las unidades que debían desviar esfuerzos para satisfacer dichos pedidos.

Este comando constituyó un elemento híbrido y fuera de toda orgánica de Naciones Unidas. Su presencia atentó contra la agilidad en la transmisión de órdenes, teniendo además poca propensión a solucionar los problemas logísticos y de personal para lo cual supuestamente había sido creado, sin mencionar los gastos innecesarios que su despliegue y funcionamiento ocasionaron.

Altos estándares de conducta y disciplina de las tropas

Las tropas de Argentina y de Brasil cumplieron con los más altos estándares de conducta y disciplina durante el tiempo que estuvieron desplegados en Haití.

Prueba de ello es que no se registraron ante las oficinas de MINUSTAH con competencia en estos temas, denuncias sobre inconductas o casos de abuso y explotación sexual (SEA) que involucren a militares argentinos o brasileños. Además, los seguimientos estadísticos que publica oficialmente y mantiene actualizados Naciones Unidas muestran que ningún soldado argentino o brasileño ha sido acusado, ni investigado por algún tema disciplinario mientras estuvo en desarrollo MINUSTAH, ni en ninguna otra misión de Naciones Unidas.

Cabe recordar que Naciones Unidas adoptó y mantiene en vigencia una política de «tolerancia cero» para casos de SEA. Esta política «establece que la explotación sexual y el abuso por personal de Naciones Unidas está prohibida y cada transgresión tendrá consecuencias»¹⁹. Es por ello, que tanto las tropas argentinas como brasileñas reciben una adecuada instrucción sobre estos temas durante los períodos de predespliegue en sus centros de instrucción en CAECOPAZ y en CCOPAB.

También durante la permanencia de los contingentes en el área de misión se realizaron varios cursos, seminarios y jornadas tendientes a temas relacionados con la disciplina, la conducta y la prevención de casos de SEA.

Pero sin duda lo más importante, tanto para las fuerzas argentinas como para las brasileñas, ha sido la acción de mando en todos los niveles de la conducción y la calidad

de los oficiales y suboficiales que integraron los contingentes, quienes la mayoría de las veces adoptaron las medidas preventivas y correctivas adecuadas desde los más bajos niveles, evitando así que se cometan faltas graves o delitos.

Fueron 13 años (desde junio de 2004 hasta octubre de 2017) de presencia argentina y brasileña en MINUSTAH sin ningún caso oficialmente denunciado de SEA o de faltas de conducta graves.

Las bajas entre el personal militar y sus principales causas

Tanto para Argentina como para Brasil los motivos por los cuales se produjeron bajas de cascos azules guardan similitudes, marcando la diferencia el terremoto de magnitud 7.0 del 12 de enero de 2010, que tuvo su epicentro a 15 kilómetros de Puerto Príncipe y mató más de 300 000 personas.

Al enfrentarse con personal hostil, bandas criminales, exmilitares o manifestaciones de pobladores descontentos, las tropas de MINUSTAH recibían disparos de armas portátiles y lluvias de proyectiles de los más variados tipos y tamaños, entre los que predominaban las piedras. Esto produjo varios heridos con armas de fuego y gran cantidad de contusos.

Otro factor que produjo bajas entre el personal militar fueron las enfermedades. Entre ellas, algunas enfermedades tropicales como el dengue, la malaria y la fiebre *chikungunya*. Como dato ilustrativo, cabe señalar que el Batallón Conjunto Argentino 19, desplegado en 2014, tuvo que soportar una epidemia de fiebre *chikungunya* que afectó a 77 de sus integrantes (18 % de su efectivo), pero ningún caso requirió repatriación. La enfermedad del cólera no afectó mayoritariamente a las tropas de MINUSTAH, sino más bien, hizo estragos entre la población local. En algunos contingentes se produjeron casos de enfermedades raras y afecciones psicológicas que requirieron repatriación de personal, pero fueron situaciones excepcionales.

Se registraron también bajas por accidentes de tránsito, siendo este un aspecto crítico durante todo el despliegue de la misión. A la falta de respeto por las normas de tránsito, se sumaba el estado de deterioro y precariedad de calles, caminos y rutas de todo el país. Esta falta de mantenimiento vial, además de potenciar los peligros en la conducción de vehículos, producía el desgaste prematuro en los sistemas de rodamiento, amortiguación, frenos, dirección y neumáticos de

los automotores militares, aumentando así el riesgo durante los desplazamientos. Lamentablemente hubo víctimas fatales entre las tropas de MINUSTAH por accidentes e incidentes viales.

Argentina tuvo que lamentar 3 militares y 1 gendarme muertos en operaciones en MINUSTAH. Los casos azules argentinos que ofrendaron su vida durante el cumplimiento de la misión fueron: el cabo primero del Ejército Argentino Rodolfo Agustín López (fallecido el 14 de febrero de 2009), el suboficial mayor de la Fuerza Aérea Argentina Eduardo José Bustamante (fallecido 27 de enero de 2009), el cabo primero de Gendarmería Nacional Gustavo Gómez (fallecido el 12 de enero de 2010) y el cabo segundo de la Armada Argentina Héctor Daniel González (que pereció el 21 de noviembre de 2014). De ellos, solo el efectivo de Gendarmería Nacional falleció como consecuencia del terremoto.

Brasil, en cambio, tuvo 24 muertos durante el desarrollo de la misión. La gran mayoría de ellos, unos 18 casos azules, murieron víctimas del terremoto al colapsar los edificios de Casa Azul, Fuerte Nacional y el Cuartel General de MINUSTAH. El resto de las víctimas fatales fueron los 2 *force commanders* ya mencionados y otros 4 militares que ofrendaron sus vidas en distintas circunstancias en el cumplimiento de la misión.

Consideraciones finales

En los párrafos anteriores se analizaron varias de las experiencias obtenidas por las tropas de Argentina y Brasil, que tuvieron un papel muy destacado dentro del componente militar de MINUSTAH, permitiendo hacer uso del poder militar como importante herramienta dentro de la política exterior.

El despliegue en Haití dejó varias experiencias y enseñanzas, entre las que se deben remarcar las siguientes: la cantidad de efectivos militares movilizados por los dos países y la variedad de unidades (batallones de infantería, compañía de ingenieros, unidad aérea y hospital reubicable) empeñadas en operaciones; el liderazgo y la conducción ejercidos por los generales brasileños al mando de las fuerzas multinacionales; los distintos problemas militares operativos que supieron resolver con acierto y eficiencia las unidades argentinas y brasileñas en sus respectivos sectores de responsabilidad; la buena conducta de las tropas evidenciada en la ausencia de casos de SEA y de faltas graves de disciplina; el sacrificio y el valor demostrado por los soldados argentinos

y brasileños que no dudaron en ofrendar sus vidas en cumplimiento de sus deberes militares y el rol cada vez más protagónico que asumieron los centros de instrucción y adiestramiento para operaciones militares de paz en la preparación de los contingentes, sistematizando y estandarizando su instrucción y adiestramiento.

MINUSTAH significó para Brasil en 2004 lo mismo que UNPROFOR fue para Argentina en 1992. Estas misiones abrieron las puertas para efectuar los grandes despliegues de contingentes de tropas, proyectaron las fuerzas militares de dichos países, pusieron a Argentina y Brasil en posiciones de liderazgo regional respecto a las OMP y significaron una nueva forma de hacer política de relaciones exteriores para los respectivos Estados.

Tanto para Argentina como para Brasil, el despliegue de contingentes de tropas en MINUSTAH y en otras misiones bajo mandato de Naciones Unidas trae una gran cantidad de beneficios en muchos aspectos. Perfeccionamiento doctrinario y reequipamiento de las fuerzas, prestigio nacional dentro del sistema ONU, participación en nuevos ambientes operacionales, crecimiento personal y profesional para los militares de todas las jerarquías, inversiones y generación de empleos en la industria de la defensa (provisión a las tropas de vestuario, armamento, munición, repuestos, etc.) y proyección del país hacia escenarios internacionales son solamente algunos de ellos.

MINUSTAH también mostró como las fuerzas armadas sudamericanas pueden trabajar con armonía en operaciones de paz multidimensionales combinadas, alcanzando buenos resultados. La interoperabilidad, no sólo entre Argentina y Brasil, sino también entre casi todos los países de Sudamérica, fue un aspecto muy positivo que nos deja el despliegue en Haití.

Desde el punto de vista eminentemente militar, las operaciones en Haití constituyeron un laboratorio de pruebas en donde el personal militar pudo aplicar sus conocimientos, extrayendo valiosas enseñanzas en todas las áreas de la conducción (personal, inteligencia, operaciones, logística, asuntos civiles), tanto a nivel táctico como a nivel operacional.

Los ejércitos argentinos y brasileño ejercieron un rol de liderazgo entre las fuerzas armadas de sus respectivos países en el desarrollo de las operaciones en MINUSTAH. Esto se debió fundamentalmente a dos factores: primero, a que la mayoría de los efectivos

empeñados fueron de estas fuerzas y segundo, por más que la operación se desarrollara en una isla, la naturaleza de las acciones militares (a nivel táctico) fue eminentemente terrestre.

Las tropas argentinas y brasileñas adquirieron en sus años de despliegue en el aislado país caribeño una serie de conocimientos fundamentales sobre OMP multidimensionales. Ese *know how* (saber cómo hacer las cosas), que cuesta caro en dinero, sudor y sangre, se perderá con rapidez si no se participa de este tipo de operaciones con continuidad. Es por eso, y por

todos los beneficios que se enunciaron anteriormente, que Brasil ya piensa en futuros despliegues en África, siendo muy probable que en breve comience a organizar una fuerza para ser desplegada entre fines de 2019 y mediados de 2020 en la República Democrática del Congo o en la República Centroafricana.

No cabe duda alguna que cualquier futuro despliegue que realicen las tropas argentinas o brasileñas en misiones de paz estarán influenciados por la experiencia ganada en MINUSTAH, misión que en Brasil es calificada, no sin fundamentos, como «un caso de suceso». ■

Notas

1. Exército Brasileiro/Centro de Comunicação Social (EB/CCOMSEX), «Brasil no Haiti: Um caso de sucesso 2004-2017», *Verde Oliva*, año XLV, nro. 241 (mayo 2018).

2. First United Nations Emergency Force — UNEF I; United Nations Operation in Mozambique — ONUMOZ; United Nations Angola Verification Mission II — UNAVEM II; The United Nations Transitional Administration in East Timor — UNTAET; United Nations Mission of Support in East Timor — UNMISET; United Nations Integrated Mission in Timor-Leste — UNMIT.

3. Guillermo Horacio Laferriere y Germán Flavio Soprano, «Participación militar argentina en misiones de paz. Desafíos para la política de Defensa e influencia en la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas. 1990-2013». *Relaciones Internacionales* 25, nro. 50 (2016).

4. Jovino Pereira da Fonseca Neto, «A MINUSTAH como um ponto de inflexão da política externa brasileira na área de segurança internacionais» (disertación, Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra, julio 2015), 77.

5. Luis Kawaguti, *A república negra: Histórias de um repórter sobre as tropas brasileiras no Haiti* (São Paulo: Editora Globo, 2006), 32-33.

6. Eduarda Passarelli Hamann y Carlos Augusto Ramires Teixeira, eds., *La participación de Brasil en la MINUSTAH (2004-2017): percepciones, lecciones y prácticas relevantes para futuras misiones* (Río de Janeiro: Instituto Igarapé; CCOPAB, 2017), 10.

7. Expedito Carlos Stephani Bastos, *Blindados no Haiti — MINUSTAH, uma experiência real* (Juiz de Fora, Minas Gerais: UFJF/Defesa, 2012), 13, 16.

8. EB/CCOMSEX, «Brasil no Haiti», 38-39.

9. Anselmo de Oliveira Rodrigues y Eduardo Xavier Ferreira Glaser Migon, «O papel do Brasil na evolução das Operações de Paz», *Revista Carta Internacional* 12, nro. 3 (2017), 96, doi: [10.21530/ci.v12n3.2017.667](https://doi.org/10.21530/ci.v12n3.2017.667).

10. Patricia Fernández Minardi, «General Pérez Aquino, protagonista de la paz en Colombia», *Diario INFOBAE*, 10 de febrero de 2018, accedido 30 de julio de 2019, <https://www.infobae.com/def/internacionales/2018/02/10/general-perez-aquino-protagonista-de-la-paz-en-colombia/>.

11. EB/CCOMSEX, «Brasil no Haiti», 27.

12. Kawaguti, *A república negra*, 69.

13. «El huracán "Jeanne" arrasó Haití y causó cerca de 600 muertos», *Clarín* (sitio web), 21 de septiembre de 2004, accedido 19 de julio de 2019, https://www.clarin.com/ediciones-anteriores/huracan-jeanne-arraso-haiti-causo-cerca-600-muertos_0_By-K9iokAF.html.

14. Kawaguti, *A república negra*, 43.

15. Carlos Alberto Cavalcanti de Moraes, *Os 10 anos de MINUSTAH e o CCOPAB* (Río de Janeiro: CCOPAB, 2015), 3.

16. EB/CCOMSEX, «Brasil no Haiti», 52.

17. Elsa Llenderrozas, «Los incentivos de Argentina, Brasil y Chile para participar en la misión MINUSTAH en Haití. Su impacto en los mecanismos de cooperación en operaciones de paz» (disertación, FLACSO/Argentina – Universidad de San Andrés, 2007), 24.

18. Cavalcanti de Moraes, *Os 10 anos da MINUSTAH*, 3.

19. United Nations (UN), *Glossary on Sexual Abuse and Exploitation* (Nueva York: UN, 2017), 5.

La selección de blancos en las operaciones multidominio

Mayor Kyle David Borne, Ejército de EUA

La introducción de nueva doctrina siempre es recibida con escepticismo y trepidación por burocracias atrincheradas. El Combate Aeroterrestre tenía sus detractores y la introducción de las operaciones

multidominio (MDO) no es diferente. En el presente artículo, se aprovechan las experiencias de un pequeño grupo de planificadores obtenidas desde los finales de 2017 hasta los finales de 2018 en cuatro ejercicios de puesto de



(Imagen cortesía de Lockheed Martin)

mando (CPX) conjuntos y de coalición donde se planificaron los efectos de MDO. El enfoque principal de los CPX era incorporar los efectos de espacio, cibernético y guerra electrónica (EW) en un esquema de maniobra.

A simple vista, las MDO son muy semejantes a lo que un cuerpo de ejército o un estado mayor de nivel equivalente experimenta en las operaciones cotidianas normales. Sin embargo, si bien algunos procesos son similares, es importante reconocer las diferencias. La diferencia principal es que las MDO se centran en los fuegos multidominio sincronizados en el tiempo y espacio para lograr efectos complementarios mientras que los fuegos de dominio cruzado no lo hacen.

Los fuegos de dominio cruzado en su forma más sencilla solo son un dominio afectando al otro. Unos ejemplos serían el uso de misiles de tierra-aire o una pieza de artillería costera para atacar un buque. Esto es lo que la mayoría de los comandantes tradicionalmente comprenden. El desarrollo de un plan de defensa antiaérea para una unidad importante en el terreno o una solicitud por un avión tipo EA-18G de la Armada de EUA para proporcionar efectos de interferencia electrónica es una acción que los estados mayores del Ejército normalmente ejecutan y son ejemplos comunes de fuegos de dominio cruzado.

Los fuegos multidominio sincronizan los medios de dominio cruzado en el tiempo y espacio para crear

efectos sinérgicos en
ventanas de convergencia.

El mayor Kyle Borne,
Ejército de EUA, es el
comandante de compañía
CEMA con el Batallón de
Inteligencia, Información,
Ciberspacio, Guerra
Electrónica y Espacio
(I2CEWS). Él ha servido
como el oficial de activida-
des cibernéticas y electro-
magnéticas en el programa
experimental de la Fuerza de
Tarea Multidominio desde
octubre de 2017. Es integra-
dor de efectos no letales y
jefe de selección de efectos
no letales así como coman-
dante de compañía.

Un ejemplo común es la
destrucción de un sistema
de defensa antiaérea inte-
grado (IADS). Los fuegos
tradicionales de dominio
cruzado incluirían un
avión EA-18G para pro-
porcionar la interferencia
a distancia segura mien-
tras un grupo de ataque
se acerca al blanco para
emplear las armas letales.
Como la distancia segura
ha incrementado como
resultado de los IADS,
este planteamiento ya no
es una opción viable, dado
que los misiles de IADS

pueden adquirir o atacar aviones enemigos a mayores distancias. Un efecto multidominio que combina los efectos sincronizados de guerra cibernética, guerra espacial y guerra electrónica pueden disminuir la distancia segura para lograr la paridad letal para el grupo aéreo, permitiendo así la destrucción del blanco.

A medida que la guerra ha evolucionado en la era moderna, los fuegos de dominio cruzado han comenzado a aprovechar los dominios del espacio y ciberespacio. En la guerra contra el terrorismo, el mayor uso del ambiente de información por organizaciones extremistas violentas dependió del uso de proveedores de internet satelital para trasladar información por medio del ciberespacio. Las fuerzas de tarea conjuntas (JTF) y organizaciones especiales comenzaron a seleccionar nodos en el espacio y ciberespacio para interrumpir el mando y control de las organizaciones extremistas violentas así como mensajería ideológica extremista. Se llevaron a cabo los esfuerzos de las JTF y otras organizaciones en aislamiento entre sí. La Fuerza de Tarea Multidominio (MDTF) es diferente porque es la primera formación en el Ejército de EUA que combina los cinco dominios en un solo comando.

La novedad de la MDTF es la capacidad de proporcionar efectos en los cinco dominios de guerra, sincronizados en el tiempo y espacio. Mientras nuestros adversarios establecen zonas de negación de acceso y uso de áreas (A2/AD) que exceden el alcance de las municiones convencionales de EUA, esta formación proporciona una organización a un comandante de fuerza conjunta (JFC) que puede eficazmente reducir el tamaño de estas zonas de A2/AD, aprovechando múltiples dominios de guerra simultáneamente para lograr la paridad o superioridad letal para inclinar la balanza a favor del JFC.

La selección conjunta de blancos en las operaciones multidominio

La MDTF usa un proceso de selección de blancos muy similar al ciclo conjunto de selección de blancos descrito en la Joint Publication (Publicación Conjunta – JP) 3-60, *Joint Targeting* para llevar a cabo las MDO¹. El ciclo de selección de blancos en las MDO no difiere mucho de lo que exige la doctrina conjunta en la actualidad. Proporcionar un blanco a un oficial encargado de seleccionar blancos y un efecto deseado, y nueve de diez veces, él o ella determinará cómo afectar dicho blanco con artillería, ataque de combate cercano o apoyo aéreo

cercano. Esto se debe, por lo general, a que la selección de blancos en el Ejército se centra en lo que yace dentro de la distancia letal de sus sistemas de armas de mayor alcance y la mejor metodología de selección de blancos.

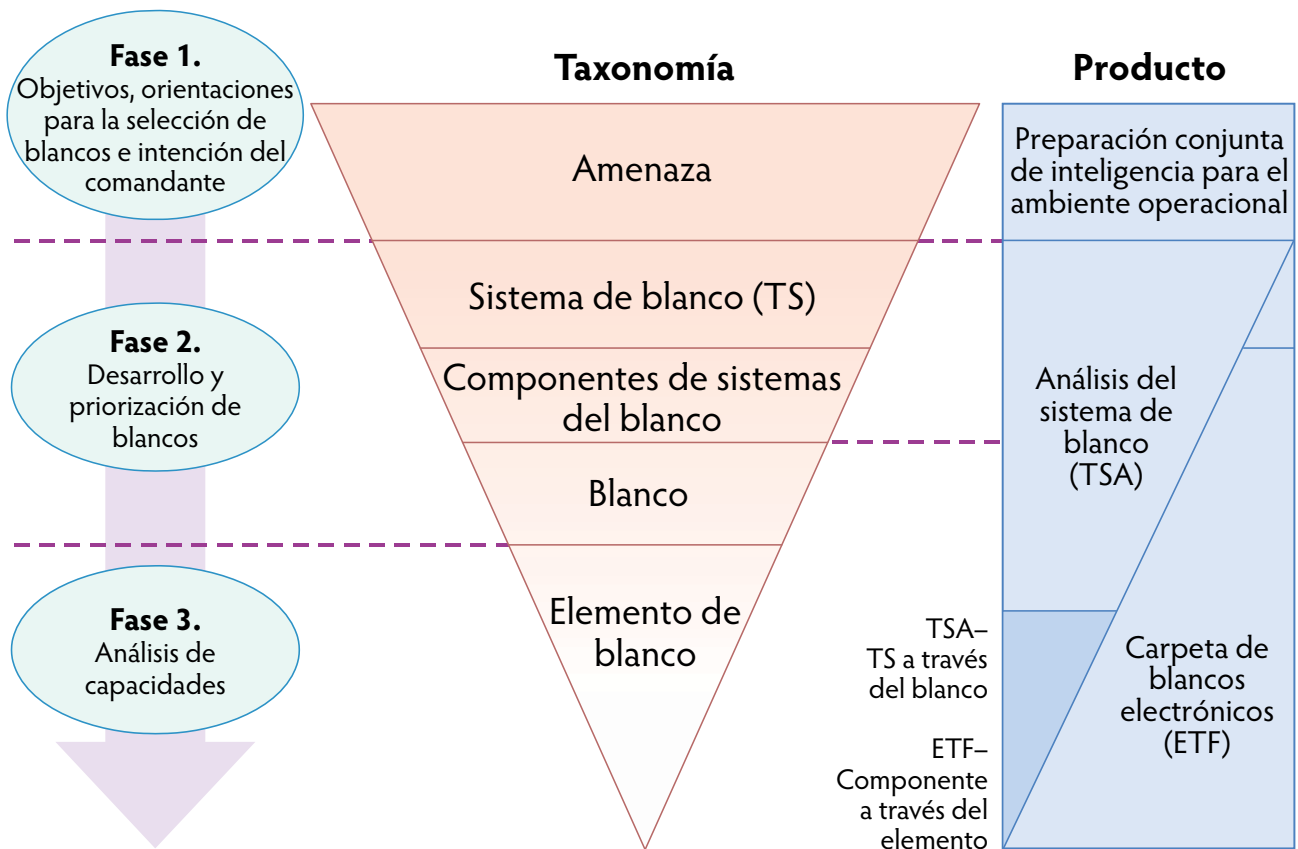
Tradicionalmente, la selección de blancos se limita a las diferentes ramas de las Fuerzas Armadas. El Ejército se prepara para atacar el dominio terrestre del enemigo, la Marina se centra en el dominio marítimo y la Fuerza Aérea se enfoca en el dominio aéreo y espacial. Siempre ha habido un elemento de fuegos de dominio cruzado. El Ejército se preocupa con las amenazas aéreas porque pueden atacar blancos terrestres. La Armada vigila el dominio aéreo porque las amenazas han evolucionado e incluyen aviones basados en portaaviones y misiles cruceros antibuques. La Fuerza Aérea siempre se ha preocupado con la artillería antiaérea basada en tierra.

No obstante, un gran cambio en cuanto a los adversarios casi iguales es que hoy en día puede disputar los dominios del espacio y ciberespacio. Las fuerzas armadas deben tener esto en mente en sus cálculos de selección de blancos.

Pensar en términos no letales durante el ciclo conjunto de selección de blancos

El Ejército tradicionalmente piensa en las características físicas de los blancos. La matriz de orientación de ataque de un comandante podría dictar el lanzamiento de un número específico de salvas de nivel de batería o batallón de municiones para lograr un efecto sobre el blanco. Esta metodología funciona bien en una lucha entre adversarios iguales o contra otras amenazas bien definidas. La tentación es abordar todos los blancos según sus características físicas (como se hace en la doctrina del Ejército) e ignorar sus características funcionales (un concepto que sí se considera en la doctrina conjunta).

La recientemente revisada JP 3-60 destaca eficazmente la diferencia entre la selección de blancos en el Ejército y en una fuerza conjunta. Las formaciones de artillería del Ejército normalmente reciben blancos en lugar de seleccionarlos en el modelo de detección, decisión, entrega y evaluación (D3A)². Este es el punto



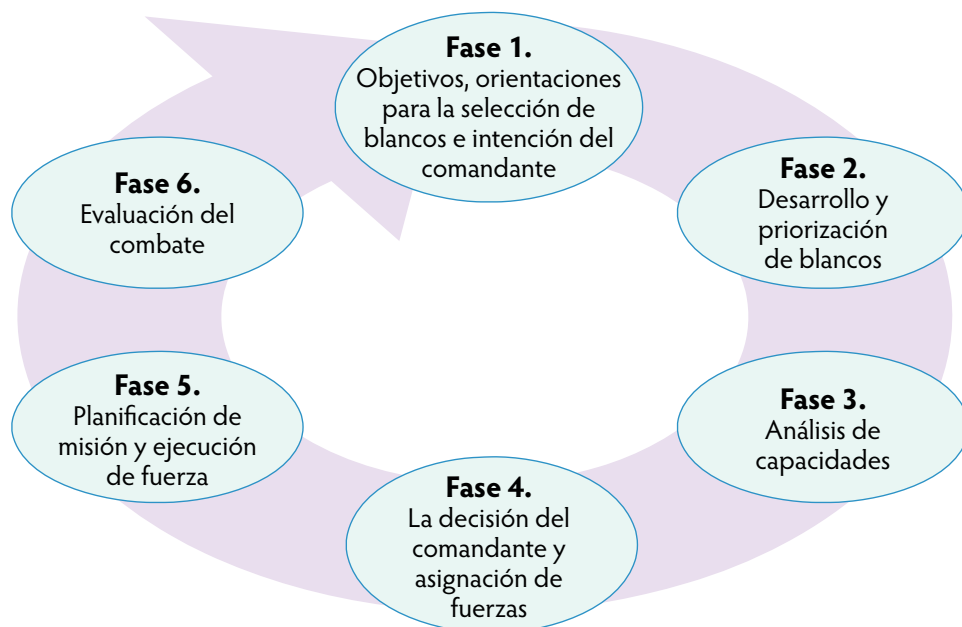
(Figura de la Joint Publication 3-60, *Joint Targeting*, 28 de septiembre de 2018)

Figura 1. Relaciones de desarrollo de blancos

donde la selección de blancos conjunta difiere; la selección conjunta se centra en las características físicas y funcionales de un sistema enemigo. Este nivel está relacionado con la «amenaza» de la taxonomía de selección de blancos conjunta. La MDTF necesita concentrarse más en las partes inferiores de la taxonomía para mitigar la superioridad en el alcance letal de los sistemas enemigos. Seleccionar los elementos clave de las características funcionales permite que las fuerzas conjuntas se acerquen a los sistemas enemigos y destruirlos. Por lo tanto, debe ocurrir un análisis de selección fundamentalmente más detallada, haciendo la selección conjunta de blancos más aplicable a las misiones de MDTF (véase la figura 1)³.

En la JP 3-60, se declara «Objetivos claros, medibles y alcanzables son esenciales para lograr el estado final deseado. La capacidad de generar el tipo y magnitud de los efectos necesarios para lograr los objetivos del comandante distingue la selección de blancos eficaz»⁴. Por lo tanto, en lugar de decir «denegar los sistemas antiaéreos integrados (IADS)» o «destruir los misiles balísticos de corto alcance», necesitamos cambiar el enfoque al sistema de deseos afectar.

Por ejemplo, la intención de un comandante en un escenario multidominio podría verse así: «Denegar la capacidad de los IADS para actuar contra blancos aéreos» o «demorar la capacidad de los IADS para actuar contra aviones por dos horas». Esta orientación proporciona la capacidad de adaptar los efectos de denegar, demorar, interrumpir, destruir o manipular (D4M) para lograr la intención del comandante. A través del ciclo conjunto de selección de blancos, el oficial a cargo de la selección decide cuáles fines son factibles, cuáles medidas están disponibles y cuáles medios pueden entregar los efectos deseados. En cuanto a los IADS, el oficial encargado



(Figura de la Joint Publication 3-60, *Joint Targeting*, 28 de septiembre de 2018)

Figura 2. Las fases del ciclo conjunto de selección de blancos

de seleccionar los blancos podría decidir disminuir la comprensión de la situación aérea del IADS con el uso de medios cibernéticos, espaciales y de guerra electrónica de la MDTF para lograr la intención del comandante.

El grupo de trabajo que hace la selección de blancos en la MDTF deben seguir el ciclo conjunto en lugar del estilo usado en el Ejército mientras consideran todos los dominios de la guerra (véase la figura 2)⁵. Normalmente, la selección de blancos en el Ejército es sincronizada con un ciclo de tareas aéreas que prioriza y asigna las capacidades del dominio aéreo y espacial contra los blancos en la lista de prioridades conjuntas e integradas del comandante. Así es cómo los medios de nivel nacional, tales como los aviones de reconocimiento Rivet Joint, el Sistema Conjunto de Radar de Vigilancia y Ataque de Blancos o la fuerza cibernética nacional están asignados. Una diferencia clave en la MDTF es que capacidades similares hoy en día se encuentran en una organización de tamaño de brigada y tienen medios orgánicos que pueden producir efectos normalmente encontrados en los niveles operacional y estratégico.

A pesar de que estas capacidades están en el nivel de brigada en el Ejército, el ciclo conjunto de selección de blancos aun proporciona un marco común con el cual el Ejército puede buscar blancos y proporcionar efectos

complementarios con otras instituciones armadas en el ambiente conjunto. Intentar crear un nuevo proceso para seleccionar blancos ha demostrado la capacidad de solo crear confusión y resistencia de los socios conjuntos. Por ejemplo, mientras participaban en el ejercicio marítimo internacional Rim of the Pacific de 2018, los planificadores de la MDTF encontraron resistencia del centro de operaciones aéreas (AOC) porque el AOC tenía la impresión de que el Ejército intentaba desarrollar un nuevo sistema para seleccionar blancos que circunvalaría la responsabilidad del AOC de sincronizar los fuegos para el comandante combatiente.

La selección de blancos multidominio por medio del ciclo conjunto de selección de blancos

Las seis fases del ciclo conjunto de selección de blancos proporcionan un marco adecuado para analizar los blancos multidominio. Fase 1, «Objetivos, orientación para seleccionar blancos e intención del comandante», es crucial para proporcionar expectativas claras y realistas⁶. Tener una intención clara y concisa usando los efectos de D4M le da la máxima flexibilidad al equipo de selección de blancos para lograr la intención del comandante. Es esencial para posibilitar el análisis de los centros de gravedad y la identificación de puntos decisivos; o, cómo se describe en la JP 3-60, el análisis de sistema del blanco (TSA)⁷.

Consideraciones singulares de planeamiento para seleccionar blancos multidominio en la Fase 2 del Ciclo Conjunto

Un factor de planeamiento para efectos no letales es la cantidad de tiempo y esfuerzos necesarios para validar un blanco. El desarrollo de blancos en el espectro electromagnético (EMS) y el ciberespacio requiere técnicas más complicadas y herramientas especializadas que son necesarias en la selección de blancos con efectos letales. Para que un comandante de una MDTF lleve a cabo la recolección de inteligencia necesaria en esta fase, «Desarrollo y priorización de blancos», la MDTF debe tener las autorizaciones necesarias para realizar la recolección de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR); u operaciones en el ciberespacio, vigilancia y

reconocimiento (C-S&R) y al final, producir efectos en zonas grises (p. ej., el uso combatiente y no combatiente) o rojas (la zona de combate). Por ejemplo, un avión tipo Rivet Joint puede recolectar inteligencia de transmisiones (SIGINT) que proporcionan un punto de acceso explotable (p. ej., un hotspot inalámbrico o un enlace de datos, control y adquisición administrativo) para que comiencen las operaciones C-S&R en el ciberespacio, que requeriría que la formación sea legalmente autorizada por la autoridad de mando nacional para llevar a cabo esa actividad.

Una vez finalizado el proceso, otro conjunto de autorizaciones podría ser requerido para refinar el TSA de este sistema a través de ISR cibernético (C-ISR). Una vez establecido, el equipo de apoyo cibernético tendrá que desarrollar una herramienta que satisfice la intención del comandante para dicho sistema. Todo esto podría tomar meses a años y costar millones de dólares en tiempo de uso de recursos u horas de mano de obra. Esto impone otro cálculo sobre el equipo de selección de blancos para proporcionar un análisis de costo-beneficio al comandante de que si el uso de una herramienta específica vale la pena. La suposición es que una vez que se entrega una herramienta, no podrá ser usada otra vez.

Por ejemplo, el virus Stuxnet, que fue implantado en instalaciones de investigación nuclear iraníes, hubiera requerido una gran cantidad de inteligencia⁸. El agente tendría que determinar quién fabricó las centrífugas, el modelo del equipamiento, el software que se ejecuta, las especificaciones de hardware y cómo el sistema recibe instrucciones desde el mundo exterior. Entonces, el agente tuviera que analizar todo el contenido del código del software para encontrar una vulnerabilidad. Una vez descubierta la vulnerabilidad, el agente tendría que desarrollar un virus que podría girar las centrífugas fuera de control mientras proporcionaban una interpretación falsa (por medio de manipulación de datos) a los operadores para que no pudieran ver que algo estaba mal hasta que fuera demasiado tarde y el equipamiento estaba destruido.

Una vez logrado el efecto, el virus Stuxnet fue descubierto tanto en el sistema iraní como en internet. Varias entidades descompilaron su código para comprenderlo y determinar que lo entregó. Los iraníes parchearon las vulnerabilidades encontradas en su software, dejando otros usos de Stuxnet inútiles.

La MDTF es una organización híbrida que combina los niveles táctico, operacional y estratégico de guerra, especialmente a través de la selección de blancos no letal con el Batallón de Inteligencia, Información, Ciberespacio, Guerra Electrónica y Espacio (I2CEWS). La selección de blancos no letal en los niveles operacional y estratégico incrementa la cantidad de eliminación de conflictos en la planificación que debe tener lugar. La ganancia/pérdida de inteligencia siempre ha sido un cálculo entre la SIGINT y la EW. Sin embargo, la adición de recursos cibernéticos extiende esto al dominio ciberespacial e incluye otras agencias gubernamentales que tienen intereses en el dominio. Esta fase también suscita el espectro de las leyes de conflicto armado y las reglas de enfrentamiento. El ciberespacio y los electrones en el EMS no son limitados por fronteras geográficas. Los sistemas del adversario frecuentemente aprovechan esta ambigüedad usando sistemas de doble uso que incluyen sistemas civiles y militares. A veces, el centro de gravedad es un sistema de doble uso que requiere aún más efectos adaptados para minimizar el impacto sobre la población civil.

En la Fase 3 de ciclo, «Análisis de capacidades», aparece una definición clara de la intención del comandante que permite la flexibilidad máxima en la capacidad del I2CEWS de entregar efectos⁹. Durante el TSA, los oficiales que seleccionan blancos determinan cuáles capacidades en cuáles dominios se requieren para lograr la intención del comandante. El estado donde yace el conflicto define cuáles métodos de entrega de efectos son adecuados, factibles y aceptables. Por ejemplo, durante la fase de competición, es menos probable que se use un ataque letal por el riesgo de provocar un cambio a la fase de conflicto, mientras el C-S&R proporciona el anonimato y reversibilidad para lograr un efecto y podría ser usado como una medida de disuasión para prevenir conflictos.

Con la evaluación de análisis y capacidades cumplida, el comandante de una MDTF proporcionaría su orientaciones en la cuarta fase de ciclo conjunto de selección de blancos, «Decisión del comandante y asignación de fuerzas»¹⁰. Una novedad de la MDTF es que es una unidad de tamaño de una brigada que directamente apoya al comando combatiente geográfico o un comandante de fuerza conjunta (si está presente) y actúa en el mismo nivel como un comandante de componente aéreo de la fuerza conjunta, normalmente comandado por un general de brigada. Tanto en la fase

de competición como en la de conflicto, el comandante de una MDTF designará blancos al comandante de fuerza conjunta para inclusión en la lista de blancos prioritarios integrada y conjunta.

Es posible que se requiera más de una unidad para enfrentar un blanco. También es posible que la MDTF no sea la mejor unidad para atacar un blanco que designa. Por ejemplo, si la MDTF descubre un centro de gravedad que se encuentra fuera del alcance de efectos letales de su artillería de largo alcance, un crucero tipo Aegis podría atacarlo con un misil de ataque terrestre tipo Tomahawk. La MDTF aun puede enfrentar una parte de la lista de blancos, proporcionando un efecto cibernético o espacial al mismo tiempo para mejorar la letalidad del ataque.

Igual que los fuegos letales, los efectos no letales necesitan un observador para determinar los efectos sobre el blanco. En una misión de guerra electrónica, usar un medio de SIGINT proporciona la capacidad de determinar si los efectos logran los resultados deseados a través del monitoreo de todo el espectro electromagnético para determinar si el blanco hace la transición a su plan primario, alterno, de contingencia o de emergencia. Un operario de capacidades cibernéticas pueden usar herramientas de monitoreo de redes para determinar si un administrador de sistema en el blanco toma acciones correctivas o si ocurre el cambio deseado en el comportamiento de la red. El rendimiento clave de esta fase podría incluir un orden de advertencia a unidades identificadas y un plan de ataque inicial. Una vez que se designe las unidades que ejecutarán los ataques, comienza la fase 5, «Planeamiento de misión y ejecución de fuerzas»¹¹.

En la fase 5 es posible que la MDTF ataque blancos determinados por otras unidades y viceversa. Una vez que la MDTF reciba la orden de advertencia para atacar un blanco, las distintas unidades de la MDTF deben comenzar los procedimientos de liderazgo de tropas. Cada una tienen sus consideraciones respectivas; sin embargo, las unidades del batallón I2CEWS solo ha comenzado el desarrollo de sus procedimientos de liderazgo de tropas. Un destacamento de capacidades espaciales tendrá distintos requisitos de planificación de misión que los equipos que realizan las actividades electromagnéticas en el ciberespacio. Como es el caso con todo blanco, cada unidad tiene que validar que las presunciones y hechos usados para planificar la misión aun son válidos. Por ejemplo, una unidad cibernética necesitará verificar que el blanco está en peligro o que

Por lo tanto, la misión del equipo no letal es crear una ventana de convergencia con efectos no letales que proporciona suficientemente los efectos de D4M para minimizar los riesgos para una formación de ataque cinético. Los criterios de evaluación del combate oportunos y bien concebidos permiten que la MDTF rápidamente determine si se entregaron los efectos deseados, que podrían servir como el ímpetu para que un buque o avión maniobre en una zona disputada para entregar efectos letales.

Reuniendo todos los elementos

La MDTF es una organización innovadora que combina todos los elementos del Ejército tradicional con nuevas unidades del batallón I2CEWS. Con esta adición, la MDTF puede simultáneamente crear ventanas de convergencia en los cinco dominios de la guerra para permitir la maniobra conjunta en ambientes disputados A2/AD (véase la figura 3).

La inclusión de los cinco dominios requiere que los comandantes y estados mayores cambien sus maneras de pensar desde la selección de blancos exclusivamente letal como el método principal de ataque hasta la inclusión de medidas no letales. También requiere que ellos piensen con todo el continuo de operaciones y se den cuenta que la selección de blancos ahora debe ocurrir todo el tiempo, no solo durante un conflicto, y llevarse a cabo en el ambiente conjunto a través de ciclo conjunto.

Es el presente artículo, se consideraron todas las fases de ciclo conjunto de selección de blancos y se destacaron las similitudes y diferencias clave en las operaciones multidominio. Después de los ejercicios de MDTF en Yama Sakura 73 en Japón, Pacific Sentry 18 en Hawái, el ejercicio Rim of the Pacific 2018 en Hawái, Valiant Shield en Guam y Yama Sakura 75 en Japón, el ciclo conjunto de selección de blancos ha funcionado eficazmente¹³. Los conjuntos de habilidades puestos a prueba por el batallón I2CEWS y los estados mayores de la MDTF requieren ampliación para activamente incluir el análisis de sistemas de blancos no letales. Cuando son combinados, el ciclo conjunto de selección de blancos permite que la MDTF se integre completamente en las operaciones conjuntas. Esto es esencial, dado que el combate A2/AD es inherentemente conjunto en su naturaleza.

El próximo paso en el desarrollo de la doctrina de operaciones multidominio es considerar cómo la MDTF usa la selección de blancos conjunta para producir acciones tácticas. Los procesos de estado mayor han sido comprobados, y con un cuadro de soldados experimentados, muchos procesos del nivel superior proporcionan una buena posición inicial para desarrollar la doctrina. Interpretar estos procesos para las unidades tácticas para comenzar a determinar «cómo» entregar los efectos multidominio necesita ser probado y el refinamiento en los niveles inferiores debe ser usado por el estado mayor para perfeccionar los procesos. ■

Notas

1. Joint Publication (JP) 3-60, *Joint Targeting* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 28 de septiembre de 2018), capítulo 2.

2. Army Doctrine Reference Publication 3-60, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2015), 2-1.

3. JP 3-60, *Joint Targeting*, II-6.

4. *Ibid.*, II-4.

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*, II-3.

7. *Ibid.*, II-7.

8. Kim Zetter, «An Unprecedented Look at Stuxnet, the World's First Digital Weapon», *Wired*, 3 de junio de 2017, accedido 1 de marzo de 2019, <https://www.wired.com/2014/11/countdown-to-zero-day-stuxnet/>.

9. JP 3-60, *Joint Targeting*, II-14.

10. *Ibid.*, II-18.

11. *Ibid.*, II-21.

12. *Ibid.*, II-31.

13. Yama Sakura es un ejercicio de puesto de mando anual bilateral que incluye las fuerzas armadas de EUA y la Fuerza Terrestre de Autodefensa de Japón; el Pacific Sentry es un ejercicio de entrenamiento de campaña que se centra en la integración de entrenamiento conjunto de las fuerzas de EUA concebido para poner a prueba los componentes de estado mayor de cuartel general y comando del Comando Pacífico de EUA en un escenario de mundo real a nivel operacional de guerra; el Rim of the Pacific es un ejercicio internacional de entrenamiento bianual concebido para fomentar y sostener relaciones cooperativas que son cruciales para garantizar la seguridad de las vías marítimas de los océanos interconectados del mundo; el Valiant Shield es un ejercicio de entrenamiento de campaña con fuerzas de EUA bianual con un enfoque en la integración de entrenamiento conjunto en un ambiente de mar abierto.



El presidente iraquí Fuad Masum (*derecha*) y Rakan Said al-Juburi, gobernador de Kirkuk, hablan con representantes de la prensa 27 de noviembre de 2017 después de una reunión en una visita sorpresa a la ciudad multiétnica en el norte de Iraq. Las personas influyentes frecuentemente aprovechan los medios de comunicación para interactuar con las audiencias objetivos y moldear las opiniones internas e internacionales, aunque el número de estos medios es cada vez más grande y diverso. (Foto: Agence France-Presse, Marwan Ibrahim)

Cómo podemos ganar la competencia por la influencia

Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA

Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA

Han terminado los días cuando se garantiza el éxito de campaña solo por medio de las operaciones de combate tradicionales. Las victorias en los campos de batalla físicos del siglo XXI serán fugaces a menos que sean atadas a una campaña integrada de operaciones de información¹. El logro de los objetivos de campaña y estratégicos requiere una ventaja competitiva sostenida sobre otras partes en la capacidad para influir en los resultados. Si no, las victorias ganadas a duras penas podrían ser anuladas o aún revertidas, y nuestros formuladores de políticas se quedarán con opciones limitadas producidas por la información errónea o desinformación y una percepción resultante de ilegitimidad sembrada por adversarios y competidores que usan la guerra psicológica y de información en ambientes disputados para lograr una ventaja estratégica.

La creciente importancia del dominio de información y rápidos avances tecnológicos proporcionan un medio que cualquier parte podría usar para influir en la toma de decisiones y acciones de otras partes. Como es, la ejecución exitosa de las operaciones de combate no garantiza el éxito en una campaña. En cambio, como fue demostrado en la Operación *Inherent Resolve*, el éxito duradero requiere la *convergencia*, definida en el concepto de combate multidominio del Ejército como «la integración de capacidades en todos los dominios, ambientes y funciones en tiempo y espacio físico para lograr un propósito»². Nuestra experiencia demuestra que la planificación de operaciones alrededor de objetivos de influencia centrales permite el empleo coordinado de todas las capacidades de maniobra, fuegos y otras relacionadas con la información. A la inversa, el uso de las capacidades relacionadas con la información como una acción tardía de la maniobra y fuegos logra, en el mejor de los casos, efectos efímeros. En el presente artículo se destacan algunas dificultades y oportunidades encontradas en el entorno de información—una parte intrínseca de los campos de batalla actuales. El éxito en la competencia por la influencia requiere un cambio de actitud radical.

Una anécdota

En las secuelas del referéndum de independencia del gobierno regional de Kurdistán el 25 de septiembre de 2017, el primer ministro iraquí Haider al-Abadi indicó su intención de tomar control de todos los cruces fronterizos controlados por las fuerzas kurdas³. Esta medida era parte de la consolidación

del control fronterizo iraquí y establecimiento de la soberanía del gobierno de Iraq sobre todo su territorio. Con el entendimiento de que el cruce fronterizo Faysh Khabur era una prioridad para el gobierno iraquí, las fuerzas de seguridad kurdas ejecutaron un plan preventivo para impedir el movimiento del ejército de Irak hacia el puesto fronterizo.

El 24 de octubre de 2017, un convoy de vehículos peshmergas con equipamiento de ingeniería acompañados por un equipo mediático kurdo cruzaron la «Línea Verde», la histórica línea de demarcación entre la región kurda y el resto de Iraq. El convoy kurdo viajó 14 kilómetros al suroeste de la línea de demarcación al pueblo de Asilah, en la provincia iraquí de Ninawa. Las fuerzas kurdas ocuparon el pueblo y, en el transcurso de dos días, diligentemente reforzaron una posición previamente no ocupada que estaba claramente fuera de las fronteras de la región kurda en Iraq que se encontraba a lo largo de la ruta hacia Faysh Khabur.

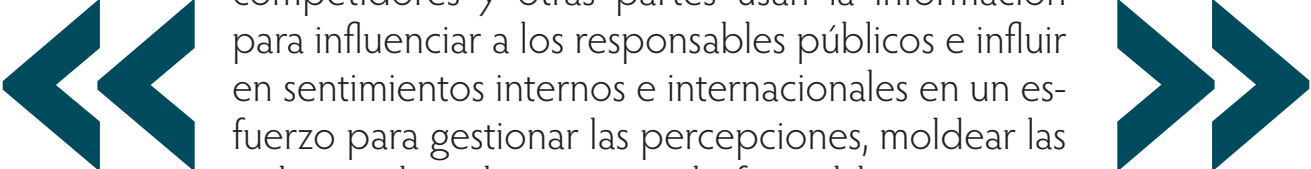
En la madrugada del 26 de octubre de 2017, un convoy del ejército iraquí que constó de tanques, vehículos mecanizados y vehículos de multiuso de alta movilidad sobre ruedas (HMMWV) se acercó al puesto de control recientemente

El teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA, es un estratega con la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-Operación *Inherent Resolve* (CJTF-OIR). Su servicio incluye despliegues en Iraq y Afganistán. Cuenta a su haber con una licenciatura en historia de la Universidad de Mississippi y una maestría en historia de la Universidad de Eastern Michigan, y actualmente es candidato a doctor en historia militar en la Universidad de North Texas. Recibió el Premio distinguido de redacción de la Fundación Histórica del Ejército de EUA (2013).

El teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA, es un analista estratégico con la CJTF-OIR. Su servicio incluye cinco despliegues en Iraq, sirviendo colectivamente más de cinco años en combate. Cuenta a su haber con una licenciatura en administración de mantenimiento de aviación de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle y una maestría en estudios de seguridad de la Universidad de Kansas State. También ha servido en varias posiciones de instructor en el Centro Conjunto de Adiestramiento de Preparación en Fort Polk, Luisiana, y en el Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión, Fort Leavenworth, Kansas.

renovado, y con los medios de comunicación kurdos grabando, ocurrió un enfrentamiento que resultó en la destrucción de un tanque y un HMMWV iraquíes y la muerte de un soldado iraquí (las fuerzas peshmergas también sufrieron bajas, pero no fueron oficialmente reportadas). Los kurdos se dieron

percepciones, moldear las políticas, disuadir acciones desfavorables y coaccionar el comportamiento favorable. Para lograr victorias sostenibles, los comandantes deben aplicar los principios familiares del mando tipo misión y planificación integrada a fin de garantizar la convergencia de las capacidades en todos los dominios.



En este entorno de información, los adversarios, competidores y otras partes usan la información para influenciar a los responsables públicos e influir en sentimientos internos e internacionales en un esfuerzo para gestionar las percepciones, moldear las políticas, disuadir acciones desfavorables y coaccionar el comportamiento favorable.

cuenta de que la información que llega primero a los líderes nacionales —independientemente de su veracidad— normalmente produce el mayor impacto en las decisiones de política. Esta «agresión contra los kurdos» se emitió inmediatamente al mundo. Las «noticias» del incidente rápidamente alcanzaron el público objetivo de los kurdos en las capitales de las naciones occidentales. El cuartel general de la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-Operación Inherent Resolve (CJTF-OIR) comenzó a recibir preguntas de formuladores de políticas sobre por qué el gobierno de Iraq estaba llevando a cabo un ataque no provocado contra las fuerzas kurdas. Aunque, con el tiempo, la verdad absoluta del incidente salió a la luz, los informes iniciales despertaron a responsables públicos en todas partes del mundo y creó la percepción de que Al-Abadi era el agresor en esta última ronda de enfrentamiento entre Bagdad y Erbil. Este es el poder de la información.

El campo de batalla de percepciones

El incidente antes mencionado no es más que un ejemplo de muchos enfrentamientos en el campo de batalla de percepciones. El campo de batalla físico en Iraq y Siria está revestido con un entorno de información cada vez más complejo. En este entorno de información, los adversarios, competidores y otras partes usan la información para influenciar a los responsables públicos e influir en sentimientos internos e internacionales en un esfuerzo para gestionar las

El entorno de información existe simultáneamente en los dominios físicos, virtuales y cognitivos. Incluye elementos sociales, personales, informativos, de redes y reales. Para demostrar la diferencia, una radioemisora está en el dominio físico, su frecuencia en el dominio virtual y sus mensajes están dirigidos al dominio cognitivo (p. ej., el pueblo). Un planteamiento integrado, que incluye actividades de información, puede seleccionar blancos y entregar efectos en los tres dominios: una radioemisora podría ser destruida, se podría interferir su frecuencia o manipular su contenido para influenciar a sus oyentes.

Nuestros adversarios, competidores y otras partes intentan moldear las narrativas mediáticas a través del uso abierto y encubierto de las noticias y redes sociales. Estas operaciones no siempre buscan la credibilidad. En cambio, su meta es desestabilizar la audiencia objetivo, creando incertidumbre y miedo y socavando la «confianza en las fuentes de conocimientos» y la propia noción de la verdad objetiva⁴. En Iraq y Siria, la CJTF-OIR se encuentra en una guerra de contenido con una variedad de partes, adversarios, competidores y, a veces, hasta nuestros socios. Todas estas partes tienen sus agendas e intereses que impulsarán —a veces despiadadamente— con la esperanza de lograr algún tipo de posición ventajosa. Frecuentemente lo hacen sin preocuparse por las consecuencias que producen sus acciones en cuanto a las normas de comportamiento internacional o poblaciones vulnerables, mucho menos la verdad.

Actores en el escenario mundial

Aunque una lucha de vida o muerte es infinitamente más seria, algunos aspectos del conflicto en Siria e Iraq, o cualquier otro gran acontecimiento internacional, podrían ser comparados con una producción teatral para describir la competencia por la influencia. Pero a diferencia de las obras teatrales, este ejemplo ilustrativo se representa en el escenario mundial, los actores frecuentemente compiten más que cooperan y cada actor usa distintos guiones. Mientras se desarrolla la obra, los actores revisan sus guiones, a veces por sí solos y otras veces en colaboración, para impulsar la importancia de sus roles, definir quiénes son en el panorama más grande y socavar o disminuir los roles de los otros actores.

La representación de la obra es vista por la audiencia desde su propia perspectiva. Las perspectivas son moldeadas por creencias, ideas preconcebidas, metas y temores. En el área de operaciones combinada y conjunta de la CJTF-OIR (CJOA), las audiencias incluyen todas las poblaciones de Siria e Iraq, compuestas de varias religiones y sectas (chiitas, sunitas, cristianos, alauitas, yazidis y otras), grupos étnicos (árabes, kurdos, turcomanos y otros) y factores demográficos (género, edad, estatus económico y geografía). Las audiencias también incluyen personas influyentes tales como líderes políticos, militares o religiosos y activistas de los medios de comunicación principales y redes sociales. Además, el ambiente de información en Iraq y Siria también puede incluir audiencias más allá de los límites del CJOA, líderes nacionales y formuladores de políticas de EUA, los Estados de la región y la coalición, miembros de la sociedad en los Estados regionales y la coalición (de hecho, la opinión pública en sí misma podría ser considerada como una audiencia) y familiares de los integrantes desplegados de la coalición.

Volviendo a la analogía de una producción teatral, algunos actores en la escena que es Iraq y Siria podrían ser considerados actores maléficos, los cuales definimos como cualquier persona, organización o nación cuyas acciones se oponen o socavan el gobierno de Iraq, las fuerzas de seguridad iraquíes, las Fuerzas Democráticas de Siria o los concejos civiles en Siria. Entre los actores maléficos que están en juego en este entorno, los más destacados son el presidente ruso Vladimir Putin; su viceprimer

ministro y presunto jefe de propaganda Valdislav Surkov; el comandante de la Fuerza Quds de la Guardia Revolucionaria Iraní Qasem Soleimani y el presidente sirio Bashar al-Assad.

Cada uno de estos actores regionales e internacionales aprovechan los esfuerzos de las fuentes mediáticas dirigidas o influenciadas por el Estado que cuentan con décadas de práctica inundando a sus audiencias respectivas con propaganda concebida para apuntalar sus regímenes, promover sus agendas y garantizar su poder e influencia interna y regionalmente. En el contexto de la Operación Inherent Resolve, el resultado ha sido una gran cantidad de reportaje impreciso concebido para urdir y amplificar errores cometidos por la coalición, minimizar las contribuciones y éxitos de la coalición, exagerar el rol positivo de las fuerzas anticoalición en la lucha contra el Estado Islámico (EI) de Iraq y al-Sham, o simplemente propagar la conjetura para incrementar el carácter opaco de la comprensión pública del conflicto. El deseo de estos actores maléficos es crear ambigüedad sembrando discordia y confusión y convertir el entorno de información —en lo que se refiere a este CJOA— en una zona de interferencia de hecho en que toda la información siendo diseminada se considera como igualmente sospechosa por las audiencias, negando así las ventajas de la coalición de precisión y verdad.

La zona de interferencia de información

Nuestros adversarios y competidores piensan que dominar el entorno de información prepara el terreno para su victoria. En cierto sentido, sus acciones en el entorno de información son similares a la zona de seguridad descrita en la doctrina de la antigua Unión Soviética⁵. Esta doctrina usó las fuerzas delante de la zona defensiva principal en parte para sembrar la discordia y confusión. Sin embargo, esta zona de interferencia ha crecido exponencialmente porque los adversarios y competidores han extendido el campo de batalla a través del uso del ciberespacio, la guerra electrónica y armas de información. Según la doctrina rusa, la información es un arma peligrosa: «Es un proceso barato, una arma universal, tiene un alcance ilimitado, es fácilmente accesible y penetra todas las fronteras de otros Estados sin restricciones»⁶.



(Figura del teniente coronel Luke Calhoun y capitana Jennifer Bales)

Figura 1. Plataformas competitivas

Nuestros adversarios y competidores usan las plataformas de prensa libre, redes sociales e internet abierto para manipular el sentimiento popular, ofrecer narrativas alternas a los encargados de la toma de decisiones que buscan justificar la inacción, y producir una lucha entre ellos (véase la figura 1).

La manguera de agua de falsedades

Las prácticas antes mencionadas se observaron tan recientemente como el 14 de noviembre de 2017, cuando los medios de comunicación estatales de Rusia publicaron noticias que alegaron que las fuerzas de la coalición estaban deliberadamente permitiendo que los combatientes del Estado Islámico escaparan de Abu Kamal, Siria. Estas historias incluyeron lo que supuestamente fueron imágenes de satélite atribuidas al Ministerio de Defensa Ruso que parecían mostrar

vehículos y equipamiento del Estado Islámico atravesando el desierto en un convoy. Rápidamente se descubrió —dentro de 24 horas de las historias iniciales— que la «prueba» en vídeo era, de hecho, una captura de pantalla de un juego de vídeo popular. Sin embargo, la desacreditación oportuna de esta propaganda rusa no le impidió al ministro de defensa ruso declarar que sus acusaciones de que EUA y las fuerzas de la coalición estaban apoyando clandestinamente al Estado Islámico eran veraces, aún cuando se vio obligado a admitir que esta prueba específica había sido falsificada⁷.

El ejemplo antes mencionado demuestra que, a veces, la mejor respuesta es ninguna respuesta. Los actores maléficos intentan (aunque esto puede variar según cuál actor maléfico se discute) hacer tantas acusaciones que ocultan la comprensión arrastrando a otras partes en el caos de incertidumbre de información

del cual benefician. Quieren crear un entorno donde las audiencias regionales e internacionales sospechan toda la información. Casi todos los días, gran parte de la propaganda que se inyecta en el entorno de información por actores maléficos se ha convertido en ruido de fondo, especialmente las acusaciones de que Estados Unidos creó y proporcionó fondos al Estado Islámico para justificar su presencia continua en Iraq y Siria y alegaciones de que las fuerzas de la coalición intentan formar un ejército de ocupación en los dos países. Por ejemplo, el actor asociado con el régimen de Assad aseveró que las «declaraciones de Estados Unidos y su así llamada alianza sobre la liberación de la ciudad de Raqqa del control del Estado Islámico [eran] mentiras con el objetivo de desviar la opinión pública de los crímenes cometidos por esta alianza en la provincia de Raqqa»⁸. Estas declaraciones fueron destacadas por el régimen sirio y los medios de la prensa rusos y, luego, amplificadas en las redes sociales.

Los actores maléficos también pueden aprovechar las acciones específicas de la coalición o fuerzas asociadas para apoyar su narrativa con el fin de lograr una ventaja. A finales de noviembre de 2017, un desplazamiento rutinario de vehículos de la coalición a la base K-1, cerca de Kirkuk, Iraq, fue fotografiado y amplificado en los medios de comunicación y sitios web por integrantes de la Unión Patriótica del Partido de Kurdistán como prueba de que la coalición apoyaba la reivindicación del gobierno regional de Kurdistán de poseer Kirkuk, lo cual era disputado por el gobierno de Iraq. Más de un día después de que se publicara la historia, el portavoz de la coalición negó el informe y clarificó la intención del convoy. La demora en expresar las verdaderas intenciones

y postura de la coalición sobre el asunto permitió que la narrativa alterna ganara terreno. En este caso, un actor aprovechó una actividad de la coalición benigna, aún rutinaria, en beneficio propio que, a su vez, socavó los avances de la coalición en Iraq⁹.

Cuando planeamos las operaciones, aún las aparentemente rutinarias tal como el ejemplo antes mencionado, debemos tener presente cómo estas operaciones y



En mensajes de Twitter y Facebook con fecha de 14 de noviembre de 2017, el Ministerio de Defensa ruso intentó usar una imagen (arriba) tomada de un juego de simulación militar de teléfono celular *AC-130 Gunship Simulator: Special Ops Squadron* como «pruebas irrefutables» de la cooperación entre las fuerzas de EUA y los militantes del Estado Islámico en Siria. La captura de pantalla (abajo) es del vídeo de promoción para el juego de simulación militar. Las dos imágenes son idénticas salvo los esfuerzos para ligeramente ocultar los vehículos en la imagen publicada por los rusos. El Ministerio de Defensa no cortó todo el texto del vídeo original en el que se leía «VÍDEO DE DESARROLLO. TRABAJO EN CURSO. CONTENIDO SUJETO A CAMBIOS». (Imágenes del Ministerio de Defensa ruso el *AC-130 Gunship Simulator* respectivamente; véase <https://www.theguardian.com/world/2017/nov/14/russia-us-isis-syria-video-game-still>.)



su percepción en el entorno de información generarán respuestas de nuestros competidores. Estas respuestas y nuestras refutaciones deben ser activamente practicadas en nuestros juegos de guerra y ensayadas tal como haríamos para cualquier otra tarea esencial. Esto significa que los objetivos de influencia deben ser el corazón de nuestros planes. La planificación que se centra en garantizar los objetivos de influencia a través de la configuración de la maniobra, fuegos, actividades de información y actividades de difusión deben formar una parte integral tanto del proceso de la toma de decisiones militar como el proceso de planificación de operaciones conjuntas para ejecutar exitosamente las operaciones ofensiva o defensivas (véase la figura 2). En la base de esto es el desarrollo de una intención de comunicaciones estratégicas que nos permitirá expresar cómo nuestras acciones, postura, presencia y capacidades relacionadas con la información trabajan conjuntamente. A pesar de las destrezas de nuestros planificadores, la mayoría de lo que hacemos será dinámico mientras reaccionamos a acontecimientos imprevistos. Esto requiere agilidad en nuestra capacidad para lograr la coordinación horizontal y lateral, así como recibir permiso para publicar información.

La red insociable

Es imposible estimar el número de cuentas en las redes sociales, sitios web o blogs relacionados con —si no son, en realidad, controlados por— actores maléficos involucrados en Siria e Iraq, pero llegan a cientos, si no miles de cuentas. Un indicador del énfasis que otros actores ponen en las operaciones en el entorno de información puede ser logrado mediante un análisis de sus esfuerzos en Facebook, la plataforma más popular de las redes sociales usada por los iraquíes, para diseminar noticias falsas. Hay decenas de miles de cuentas en Facebook en Iraq en que se publican y amplifican las noticias falsas y comentarios despectivos contra la misión de la coalición. Por ejemplo, el grupo Kataib Hezbollah de las Fuerzas de Movilización Popular Chiita proiraníes tiene 11 245 seguidores en Facebook y Twitter en las páginas oficiales de sus redes sociales (y decenas de cuentas relacionadas, tanto atribuidas como no atribuidas), su propia agencia de noticias y un canal de televisión satelital. Otro grupo de las Fuerzas de Movilización Popular alineado con Irán, la Organización Badr, administra la Televisión Alghadeer (un canal satelital y de televisión

convencional de noticias en Iraq), con 1 890 000 seguidores de Facebook y Twitter¹⁰. Nuestros competidores rutinariamente usan sus plataformas de comunicación social y otra infraestructura de información para inundar el entorno de información con información falsa y dañina más rápidamente que la información veraz que publicamos. A veces, ellos lo hacen simplemente como una maniobra de distracción para ocultar sus propios fracasos y pasos en falso. Tienen flexibilidad en parte debido a la falta de transparencia en sus propias operaciones.

Casi todos los actores maléficos que operan en el CJOA son tácticamente ágiles y tienen la ventaja de conocer más profundamente a sus audiencias que los planificadores de operaciones de información de la coalición. No se deben subestimar sus capacidades. Sin embargo, no son invencibles. Un equipo bien preparado en todo el espectro de capacidades relacionadas con la información, trabajando conjuntamente y sincronizado con los elementos de maniobra y comando, puede prevenir o contrarrestar la propaganda del adversario. Un ejemplo de esto ocurrió el 7 de febrero de 2018, cuando fuerzas sirias partidarias del régimen repentinamente comenzaron a bombardear las posiciones de las Fuerzas Democráticas Sirias cerca de Khusahm, Siria, lo cual obligó a las fuerzas de la coalición a responder en defensa propia. En menos de dos horas, la sección de asuntos públicos de la CJTF-OIR, en coordinación con la unidad en el terreno, emitió un comunicado de prensa titulado «Unprovoked attack by Syrian pro-regime forces prompts coalition defensive strikes» [Ataque no provocado por fuerzas pro gobierno sirio incita ataques defensivos de la coalición]¹¹. El comunicado de prensa dio lugar a una gran cantidad de consultas mediáticas de todas partes del mundo y el personal de la sección de asuntos públicos de la CJTF-OIR trabajó toda la noche para responder a las consultas con mensajes estratégicos y hacer hincapié en que el ataque era en defensa propia, que las fuerzas pro regímenes habían iniciado el tiroteo y que la CJTF-OIR estaba en contacto con oficiales rusos en Siria todo el tiempo como parte del proceso para evitar conflictos. Con una respuesta rápida, veraz y decisiva, la CJTF-OIR logró el éxito para establecer la agenda de la cobertura mediática que siguió. Incluso los canales de noticias rusos se vieron forzados a incluir la narrativa de acontecimientos de la coalición en sus historias, antes de intentar manipular los mensajes rusos alegando que la coalición estaba apoyando a los terroristas en Siria¹².

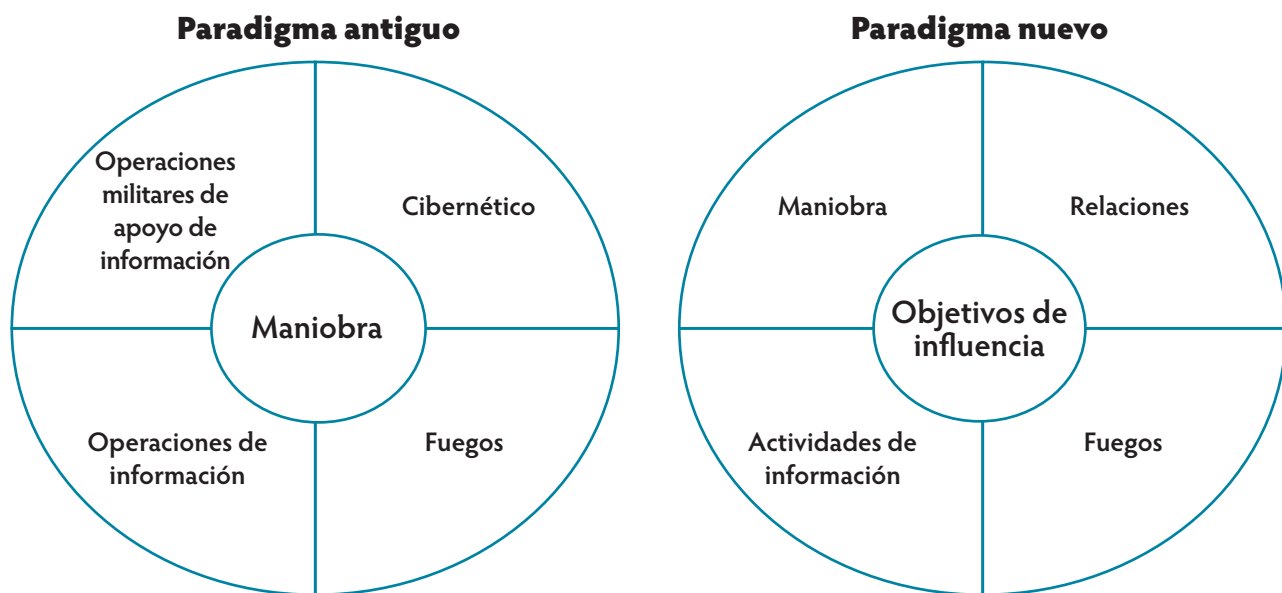
En el otoño de 2017, un periódico turco publicó una historia acusando a Estados Unidos de entregar armas y desplegar a más de 3 000 soldados a Kirkuk, Iraq, un área disputada entre Bagdad y el gobierno regional kurdo. El periódico agregó que el incremento de tropas era un esfuerzo norteamericano para apoyar el referéndum y garantizar el establecimiento de un Estado kurdo independiente¹³.

A pesar de una negación casi inmediata por el portavoz de la coalición, la historia fue retransmitida ampliamente en Twitter por usuarios de las redes sociales en Iraq y Turquía—una nación miembro de la coalición y aliado de la OTAN. Esto demuestra otro factor limitante para contrarrestar la propaganda maligna en el entorno de información: aún cuando se emite una respuesta oportuna, es posible que no afecte la susceptibilidad de la audiencia objetivo a los mensajes malignos. Muchas veces, con el simple acto de responder a las acusaciones de actores maléficos, la coalición corre el riesgo de dar crédito a sus denuncias. Con la negación de estas mentiras, corremos el riesgo de validarlas. En términos prácticos, cualquier respuesta podría dar más tracción a la propaganda original, impulsándola al inicio de la fuente de noticias de los usuarios de Facebook, por ejemplo.

Nuestros socios en las fuerzas de seguridad iraquíes han demostrado una adaptabilidad organizacional admirable en respuesta a las exigencias de la competencia

por la influencia. A diferencia de las fuerzas de seguridad iraquíes, desde el comienzo, el Estado Islámico basó sus operaciones militares en su narrativa y su comunicación estratégica y en apoyo de las mismas. El Estado Islámico capturó la ciudad de Mosul en parte a través de una campaña de influencia polifacética, que propagó el miedo y terror en las fuerzas de seguridad iraquíes y llevó a la rendición de los habitantes de Mosul¹⁴.

Los líderes de las fuerzas de seguridad iraquíes, la mayoría de los cuales no estaban familiarizados con el poder de las redes sociales, no podían comprender el impacto que los medios de comunicación del Estado Islámico sobre sus fuerzas en la línea del frente en 2014. Las imágenes y vídeos espantosos de decapitaciones y tortura infundieron miedo y terror en las fuerzas de seguridad iraquíes, impulsándolas a abandonar sus posiciones y equipamiento. La coalición trabajó con el Centro Mediático del Ministro de Defensa iraquí, proporcionando asistencia y asistencia para mejorar las capacidades relacionadas con la información y contenido mediático de las fuerzas de seguridad iraquíes. Al principio, era difícil convencer a los altos mandos iraquíes a que apoyaran los esfuerzos del Centro Mediático del Ministro de Defensa. Con el tiempo, los altos mandos iraquíes reconocieron el poder de la información, que llevó al establecimiento de la Célula Mediática de Guerra a mediados de 2015. La Célula Mediática de Guerra se convirtió en el eje de



(Figura del teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr)

Figura 2. La planificación centrada en los objetivos de influencia

las operaciones de información y la empresa mediática de las fuerzas de seguridad iraquíes. La célula coordinó los esfuerzos de todos los componentes de las fuerzas de seguridad iraquíes para lograr la convergencia. Se sincronizaron las operaciones Célula Mediática de Guerra con el Comando de Operaciones Conjuntas en Iraq y la CJTF-OIR para garantizar la convergencia de los efectos letales y no letales de la coalición contra el Estado Islámico y esto fue indispensable en el éxito de la campaña para derrotar al Estado Islámico.

Cómo ganamos

Debemos cambiar nuestra mentalidad colectiva; la influencia no yace exclusivamente en el campo de acción de las operaciones de información. En cambio, ejercer la influencia para lograr nuestros objetivos requiere la convergencia de capacidades en todos los dominios. Necesitamos tener la agilidad en el dominio de las operaciones de información para que exploremos oportunidades y mantenernos al tanto de los cambios en el entorno de información y en el campo de batalla físico para abordar eficazmente los acontecimientos en curso y las narrativas del adversario y, al final, lograr nuestros objetivos de influencia. Para ello, debemos aprovechar las nuevas capacidades mediáticas e impedir su uso contra nuestros intereses, mientras mantenemos la seguridad operacional. La ejecución de operaciones de información eficaces podría darnos más opciones en todos niveles, mientras reduce el número de opciones de nuestros adversarios y competidores¹⁵. Los comandantes necesitan flexibilidad para influenciar una amplia gama de audiencias objetivos, así como los medios para coordinar más rápidamente entre los escalones y gobiernos.

Para lograr los efectos deseados en el entorno de información, las actividades de nuestras organizaciones socias deben ser aún más sincronizadas con las del resto del Departamento de Defensa y los socios interinstitucionales. Esto requiere la orientación de comunicación estratégica que define la intención de las comunicaciones y proporciona la orientación para la planificación a fin de lograr el efecto de influencia deseado. A su vez, esto facilita la sincronización oportuna y ágil de la ejecución de fuegos, maniobra, actividades de información y enfrentamientos de acuerdo con la intención del comandante. Además, la comunicación estratégica proporciona un marco para hacer posible el mando tipo misión y unidad de esfuerzos. La comunicación estratégica eficaz es un

mecanismo esencial para alinear las actividades de influencia horizontal y verticalmente. El papel del Ejército de EUA en apoyo de la estrategia que incluye todas las instituciones del gobierno para contrarrestar actividades malignas en el entorno de información requiere más claridad junto con la sincronización entre la doctrina y conceptos del Ejército que describen adecuadamente su rol en el entorno de información disputado de hoy en día.

La coordinación y sincronización de todas las capacidades relacionadas con la información en todo el entorno son cruciales en el monitoreo, evaluación y refutación exitosos de la propaganda de actores maléficos para lograr efectos oportunos en el espectro total de capacidades. Debemos también garantizar la consistencia en los mensajes en los comunicados de prensa, declaraciones de portavoz, interacciones con líderes clave, operaciones web, operaciones psicológicas y productos cibernéticos. Esto no sólo es aplicable a las fuerzas armadas sino también los socios interinstitucionales. Como mínimo, los mensajes del gobierno de EUA deben reforzarse mutuamente. Sin una comunicación estratégica integrada, no podemos ejercer la influencia.

En vez de tratar de contrarrestar directamente la propaganda hostil, nuestra meta debería ser contrarrestar sus efectos. Por ejemplo, no debemos participar en una competencia de golpe por golpe con la propaganda rusa. El considerable volumen de propaganda producida por el sistema ruso —acertadamente llamado una «manguera de agua de falsedades»— hace difícil igualar su producción, por no decir imposible. En cambio, el mejor método de reducir el impacto de la propaganda hostil es hacer la audiencia objetivo menos susceptible por medio de la verdad, ya sea de nosotros o de fuentes creíbles en la región o de la coalición¹⁶.

Nuestros comandantes necesitan la flexibilidad para interactuar con audiencias objetivos relevantes con capacidades relacionadas con la información. Los comandantes deben tener la habilidad para moldear la batalla de percepciones con mensajes mucho antes de la acción decisiva. El comandante apoyado frecuentemente ocupa la mejor posición para evaluar los avances y pérdidas y determinar la publicación de información. El poder para autorizar el uso de selección de blancos no letales debe quedar con el comandante en el terreno. Cuando mantenemos el silencio, cedemos la influencia a otros actores.

El proceso de selección de blancos es concebido para las armas cinéticas y, por lo tanto, tiende a favorecerlas. Sin

embargo, debe centrarse en los efectos deseados en lugar de cuál sistema debe ser usado. La primera pregunta en el desarrollo de un blanco necesita ser «¿Cuáles efectos queremos lograr?» en lugar de una presunción de que implicará el uso de municiones. Los efectos generados por las operaciones de información deben ser considerados para todos los blancos, sin importar cuán cinéticos estos podrían parecer al principio. Por ejemplo, un efecto de «destruir» sobre una posición de combate enemiga podría ser amplificado por las operaciones de información que usan vídeos captados por aviones de EUA para desmoralizar a los soldados en las posiciones de combate cercanas con un folleto, mensaje de radio o comentario en las redes sociales que diga, «Esto es lo que les espera».

A fin de lograr los efectos de influencia requeridos, los soldados que seleccionan los blancos necesitan integrar todas las capacidades relacionadas con la información —asuntos públicos, operaciones militares de apoyo de información, operaciones cibernéticas/web, actividades electromagnéticas cibernéticas, interacciones con líderes clave, contrapropaganda, planes de operaciones de información, comunicación estratégica y operaciones actuales y futuras— en todo el proceso desde el principio. La planificación de estas actividades relacionadas con la información debería ser una parte orgánica del grupo de trabajo de desarrollo de blancos y el consejo conjunto de coordinación de blancos para sincronizar los efectos de fuegos, maniobra y operaciones de información con el fin de cumplir con la intención del comandante.

En muchos casos, las interacciones con líderes clave serán una herramienta importante para influenciar a las fuerzas militares y gobiernos socios y facilitar el flujo de información entre la coalición y nuestros socios. Los estados mayores de las fuerzas de tarea conjuntas deberían estar estructurados o dotados con más soldados para desempeñar este papel crítico de selección de blancos.

La CJTF-OIR ha puesto esta metodología en funcionamiento con la comunicación estratégica en el primer plano para definir la intención del comandante y los mensajes clave—la información y percepción que deseamos expresar. Entonces, las operaciones de información, maniobra, fuegos y actividades de difusión podrían operar de acuerdo con esta intención para influenciar una audiencia objetivo. Hemos institucionalizado un consejo conjunto de coordinación de efectos, que reúnen todos los efectos de sincronización bajo un solo coordinador de efectos conjuntos en la sección CJ-3 (operaciones)

para desarrollar la lista de blancos desde el principio con el uso de una metodología de espectro total y comprensión de cómo podrían lograrse los efectos deseados por medio de una gama de medios cinéticos y no cinéticos disponibles. Las secciones CJ-34 (fuegos) y CJ-39 (operaciones de información) no pueden estar separadas en la etapa de planificación y sincronización. En la entrega y ejecución, las instituciones armadas pueden estar separadas; sin embargo, sus esfuerzos deben mantenerse sincronizados. Todavía queda mucho por hacer para lograr la metodología de selección de blancos en el espectro total a fin de satisfacer los objetivos de influencia, pero vamos por buen camino.

El camino hacia el futuro

Las fuerzas armadas de EUA deben cambiar su mentalidad para colocar los objetivos de influencia en el centro de su planificación y operaciones. El entorno de información es una parte inherente de los campos de batalla de hoy en día. Como es, la ejecución exitosa de las operaciones de combate no garantiza el logro de objetivos en una campaña. Los requerimientos en las operaciones de información exitosas ya son bien conocidos —el mando tipo misión, sincronización, agilidad, ritmo, planificación integrada y aceptación de los niveles definidos de riesgo— porque usamos principios similares para luchar en el entorno de información como en los otros dominios. No ejecutar las operaciones de esta manera resultará en victorias en el campo de batalla físico siendo negadas o perdidas por la desinformación y una percepción resultante de ilegitimidad sembrada por adversarios y competidores que usan capacidades de guerra de información o guerra psicológica en entornos disputados para lograr una ventaja estratégica. Al influir en acciones mejor que nuestros competidores, también podremos lograr nuestros objetivos con mayor eficacia y garantizar opciones para los formuladores de políticas. Si permitimos nos ganen en la competencia por la influencia, nuestras victorias en los campos de batalla físicos del siglo XXI serán fugaces y las opciones de nuestros formuladores de políticas limitadas. ■

Nota de los autores: Deseamos expresar nuestro agradecimiento al teniente coronel Matthew Brocklesby, Ejército de Gran Bretaña; teniente coronel John Mark Wilson; mayor Christopher Wattie, Ejército de Canadá; capitana Jennifer Bales y capitán Abdulla Mizead por su considerable asistencia con el presente artículo.

Notas

1. Joint Publication (JP) 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 27 de noviembre de 2012), GL-3, accedido 27 de noviembre de 2018, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_13.pdf. En la JP 3-13, se definen las operaciones de información como «el uso integrado, en las operaciones militares, de capacidades relacionadas con la información en consonancia con otras líneas de operaciones para influenciar, desestabilizar, corromper o usurpar la toma de decisiones de adversarios o posibles adversarios mientras protegemos nuestra toma de decisiones. También conocidas como IO».
2. El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC), *Multi-Domain Battle: Evolution of Combined Arms for the 21st Century 2025-2040* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, de diciembre de 2017), 73, accedido 28 de noviembre de 2018, [https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDB_Evolutionfor21st%20\(1\).pdf](https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDB_Evolutionfor21st%20(1).pdf).
3. «Iraqi Kurds Decisively Back Independence in Referendum», BBC News, 27 de septiembre de 2017, accedido 29 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-41419633>.
4. Keir Giles, «The Next Phase of Russian Information Warfare», NATO Strategic Communications Centre of Excellence, mayo de 2016, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.stratcomcoe.org/next-phase-russian-information-warfare-keir-giles>; Peter Pomerantsev y Michael Weiss, «The Menace of Unreality: How the Kremlin Weaponizes Information, Culture and Money», *The Interpreter*, 22 de noviembre de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <http://www.interpretermag.com/the-menace-of-unreality-how-the-kremlin-weaponizes-information-culture-and-money/>.
5. El Manual de campaña (Field Manual) 100-2-1, *The Soviet Army: Operations and Tactics* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 16 de julio de 1984), 6-2, accedido 20 de diciembre de 2018, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/508>.
6. Jolanta Darczewska, *The Anatomy of Russian Information Warfare: The Crimean Operation, A Case Study* (Varsovia, Polonia: Center for Eastern Studies, mayo de 2014), 13, accedido 28 de noviembre de 2018, https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/the_anatomy_of_russian_information_warfare.pdf.
7. «Russia Posts Video Game Screenshot as 'Proof' of US Helping IS», BBC News, 14 de noviembre de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-europe-41991012>.
8. «Foreign Ministry: Raqqa Still Occupied, Can Only Be Considered Liberated When Syrian Army Enters It», SANA, 30 de octubre de 2017, accedido 20 de diciembre de 2018, <https://sana.sy/en/?p=116827>; «US-Led Coalition Celebrates Raqqa 'Liberation' over the Bodies of Their Victims—Damascus», RT, 30 de octubre de 2017, accedido 20 de diciembre de 2018, <https://www.rt.com/news/408165-raqqa-coalition-occupied-not-liberated/>.
9. «US Military Forces Arrive at Tuzkhurmatu to Perpetuate Peace», PUKmedia, 12 de febrero de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, https://www.pukmedia.com/en/EN_Direje.aspx?jima-re=42257; OIR Spokesman (@OIRSpox), «Any movement of @CJTFOIR forces in Iraq ...», Twitter, 29 de noviembre de 2017, 5:04 a.m., accedido 28 de noviembre de 2018, <https://twitter.com/OIRSpox/status/935857070238298112>.
10. Recopilado por la sección de Asuntos Públicos de la CJTF-OIR del sitio web de Kata'ib Hezbollah (Resistencia Islámica), accedido 28 de noviembre de 2018, kataibhizbollah.com; página Facebook de la Organización Badr, accedida 28 de noviembre de 2018, <https://www.facebook.com/g.badr.iq/>; James Garrison, «Popular Mobilization Messaging» (ensayo de investigación, International Centre for Counter-Terrorism, The Hague, April 2017), accedido 28 de noviembre de 2018, <https://icct.nl/wp-content/uploads/2017/04/ICCT-Garrison-Popular-Mobilization-Messaging-April-2017-1.pdf>.
11. Combined Joint Task Force—Operation Inherent Resolve Public Affairs Office (CJTF—OIR PAO), «Unprovoked Attack by Syrian Pro-Regime Forces Prompts Coalition Defensive Strikes», comunicado de prensa de la CJTF—OIR PAO, 7 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <http://www.inherentresolve.mil/News/News-Releases/News-Article-View/Article/1435218/unprovoked-attack-by-syrian-pro-regime-forces-prompts-coalition-defensive-strikes/>.
12. Thomas Gibbons-Neff, «How a 4-Hour Battle Between Russian Mercenaries and U.S. Commandos Unfolded in Syria», *New York Times* (sitio web), 24 de mayo de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/05/24/world/middleeast/american-commandos-russian-mercenaries-syria.html?smid=fb-nytimes&smtyp=cur>; «US Seizing Economic Assets in Syria instead of Fighting IS—Top Brass», TASS Russian News Agency, 8 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://tass.com/world/989092>; «Moscow Raises Questions About US Attack against Pro-Damascus Forces in Syria», Sputnik, 8 de febrero de 2018, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://sputniknews.com/middle-east/201802081061470988-us-safe-zone-syria-daesh/>.
13. «US Deploys Troops to Iraq Aiming to Occupy Kirkuk: a Total of 1,700 U.S. Troops Have So Far Been Deployed», *Yeni Şafak*, 22 de septiembre de 2017, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.yenisafak.com/en/world/us-deploys-troops-toiraq-aiming-to-occupy-kirkuk-2794145>.
14. Faisal Irshaid, «How ISIS Is Spreading Its Message Online», BBC News, 19 de junio de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-27912569>; Jacob Siegel, «ISIS Is Using Social Media to Reach YOU, Its New Audience», *Daily Beast*, 31 de agosto de 2014, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.thedailybeast.com/isis-is-using-social-media-to-reach-you-its-new-audience>.
15. Center for Army Lessons Learned (CALL) Mosul Study Group publication 17-24, «What the Battle for Mosul Teaches the Force», septiembre de 2017, 49, accedido 28 de noviembre de 2018, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/Mosul-Public-Release1.pdf>.
16. Christopher Paul y Miriam Matthews, *The Russian «Firehose of Falsehood» Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2016).

ÍNDICE 2019

PARTE I – ÍNDICE DE TÍTULOS

TÍTULO	PÁG.	TRIM.
Análisis del libro <i>The Democratic Coup d'État</i> Dr. Robert F. Baumann	22	1 ^{er}
Argentina y Brasil en Haití Experiencias comparadas Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino	40	4 ^o
Brecha de Suwalki, La Un terreno de prueba para las municiones en racimo Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA	35	1 ^{er}
Ciberseguridad social, La Un ámbito emergente de la seguridad nacional Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA Dra. Kathleen M. Carley	23	3 ^{er}
Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul Mayor Thomas D. Arnold, Ejército de EUA Mayor Nicolas Fiore, Ejército de EUA	42	2 ^o
Cómo podemos ganar la competencia por la influencia Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA	60	4 ^o
¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial? Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi José Gabriel Paz	14	4 ^o
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La Un producto del orden mundial de Posguerra Fría Imanuela Ionescu	68	2 ^o
Espada de Damocles, La Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA	25	2 ^o

Fuerzas Armadas de Líbano implementan instrumentos de poder nacional como líneas de esfuerzo para lidiar con un campamento de refugiados palestino, Las Mayor Jean Dagher, Ejército de Líbano	72	1 ^{er}
Identidad, La Habilitando a los soldados, apoyando la misión Matt McLaughlin	62	3 ^{er}
Librando guerras que se autoalimentan Coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica	14	3 ^{er}
Matriz del Centro de Gravedad Mayor Christian Iván Gniesko, Ejército Argentino	57	1 ^{er}
No hay «delitos comunes» Un planteamiento alternativo para asegurar puntos calientes globales y áreas urbanas densamente pobladas Coronel Eugenia K. Guilmartin, PhD., Ejército de EUA	14	2 ^o
Operaciones de combate a gran escala en el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, Las Coronel David Doyle, Ejército de EUA Teniente coronel Aaron Coombs, Ejército de EUA	33	2 ^o
Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio Capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA	3	4 ^o
Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad Dr. Leonard Wong, Ejército de EUA, retirado Dr. Stephen J. Gerrass, Ejército de EUA, retirado	27	4 ^o
Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA	33	4 ^o
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil Augusto César Dall'Agnol Boris Perius Zabolotsky Dr. Fabiano Mielniczuk	3	2 ^o
Robots de combate y precauciones a considerar Las limitaciones cognitivas de los combatientes humanos y autónomos Mayor Jules Hurst, Reserva del Ejército de EUA	45	1 ^{er}

Rusos de América Latina, Los	59	2º
La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región		
Brian Fonseca		
Dr. Vladimir Rouvinski		
Selección de blancos en las operaciones multidominio, La	52	4º
Mayor Kyle David Borne, Ejército de EUA		
Socio preferido, El	3	1º
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
Dra. Laurie W. Rush		
Amanda Hemmingsen		
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El	74	3º
Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes		
Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA		
Transformación militar	34	3º
Esfuerzo y compromiso institucional		
Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú		
Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central	46	3º
La perspectiva de Taskent		
Dr. Robert F. Baumann		
Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro»	3	3º
¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause?		
José L. Delgado		

PARTE II – ÍNDICE DE AUTORES

AUTOR	PÁG.	TRIM.
Arnold, Mayor Thomas D., Ejército de EUA		
Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul	42	2º
Baumann, Dr. Robert F.		
Análisis del libro <i>The Democratic Coup d'État</i>	22	1º
Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central	46	3º
La perspectiva de Taskent		

Beskow, Teniente coronel David M., Ejército de EUA		
Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
Blythe, Jr., Teniente coronel Wilson C., Ejército de EUA		
Cómo podemos ganar la competencia por la influencia	60	4 ^o
Borne, Mayor Kyle David, Ejército de EUA		
Selección de blancos en las operaciones multidominio, La	52	4 ^o
Calhoun, Teniente coronel Luke T., Ejército de EUA		
Cómo podemos ganar la competencia por la influencia	60	4 ^o
Carley, Dra. Kathleen M.		
Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
Claessen, Coronel Erik A., Ejército de Bélgica		
Librando guerras que se autoalimentan	14	3 ^{er}
Coombs, Teniente coronel Aaron, Ejército de EUA		
Operaciones de combate a gran escala en el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, Las	33	2 ^o
Dagher, Mayor Jean, Ejército de Líbano		
Fuerzas Armadas de Líbano implementan instrumentos de poder nacional como líneas de esfuerzo para lidiar con un campamento de refugiados palestino, Las	72	1 ^{er}
Dall'Agnol, Augusto César		
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2 ^o
Delgado, José L.		
Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro»	3	3 ^{er}
¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause?		
Delzo, Coronel Paul E. Vera, Ejército del Perú		
Transformación militar	34	3 ^{er}
Esfuerzo y compromiso institucional		
Deschenes, Capitán Nicholas, Ejército de EUA		
Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio	3	4 ^o
Doyle, Coronel David, Ejército de EUA		
Operaciones de combate a gran escala en el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, Las	33	2 ^o

Fetterman, Capitán Gregory, Ejército de EUA		
Brecha de Suwalki, La	35	1 ^{er}
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
Fiore, Mayor Nicolas, Ejército de EUA		
Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul	42	2 ^o
Fonseca, Brian		
Rusos de América Latina, Los	59	2 ^o
La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región		
Fox, Mayor Amos C., Ejército de EUA		
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El	74	3 ^{er}
Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes		
Fraquelli, Teniente coronel Carlos María, Ejército Argentino		
Argentina y Brasil en Haití	40	4 ^o
Experiencias comparadas		
Gerras, Dr. Stephen J., Ejército de EUA, retirado		
Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedade	27	4 ^o
Gniesko, Mayor Christian Iván, Ejército Argentino		
Matriz del Centro de Gravedad	57	1 ^{er}
Guilmartin, Coronel Eugenia K. PhD., Ejército de EUA		
No hay «delitos comunes»	14	2 ^o
Un planteamiento alternativo para asegurar puntos calientes globales y áreas urbanas densamente pobladas		
Hemmingsen, Amanda		
Socio preferido, El	3	1 ^{er}
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
Holland, Teniente coronel Thomas «Bull», Ejército de EUA		
Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército	33	4 ^o
Hurley, Mayor Peyton C., Ejército de EUA		
Espada de Damocles, La	25	2 ^o
Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas		
Hurst, Mayor Jules, Reserva del Ejército de EUA		
Robots de combate y precauciones a considerar	45	1 ^{er}
Las limitaciones cognitivas de los combatientes humanos y autónomos		

Ionescu, Imanuela		
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2º
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
McLaughlin, Matt		
Identidad, La	62	3º
Habilitando a los soldados, apoyando la misión		
Mielniczuk, Dr. Fabiano		
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2º
Paz, José Gabriel Paz		
¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?	14	4º
Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi		
Rouvinski, Dr. Vladimir		
Rusos de América Latina, Los	59	2º
La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región		
Rush, Dra. Laurie W.		
Socio preferido, El	3	1º
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
Wong, Dr. Leonard, Ejército de EUA, retirado		
Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad	27	4º
Zabolotsky, Boris Perius		
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2º

PARTE III – ÍNDICE DE MATERIAS

AMENAZAS

Brecha de Suwalki, La	35	1º
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		
Ciberseguridad social, La	23	3º
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		

Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La Un producto del orden mundial de Posguerra Fría <i>Imanuela Ionescu</i>	68	2º
Librando guerras que se autoalimentan <i>Coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica</i>	14	3º
Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad <i>Dr. Leonard Wong, Ejército de EUA, retirado</i> <i>Dr. Stephen J. Gerras, Ejército de EUA, retirado</i>	27	4º
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil <i>Augusto César Dall'Agnol</i> <i>Boris Perius Zabolotsky</i> <i>Dr. Fabiano Mielniczuk</i>	3	2º
Rusos de América Latina, Los La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región <i>Brian Fonseca</i> <i>Dr. Vladimir Rouvinski</i>	59	2º
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes <i>Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA</i>	74	3º
Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central La perspectiva de Taskent <i>Dr. Robert F. Baumann</i>	46	3º
Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro» ¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause? <i>José L. Delgado</i>	3	3º

AMÉRICA LATINA

Argentina y Brasil en Haití Experiencias comparadas <i>Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino</i>	40	4º
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La Un producto del orden mundial de Posguerra Fría <i>Imanuela, Ionescu</i>	68	2º

¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2º
<i>Augusto César Dall'Agnol</i>		
<i>Boris Perius Zabolotsky</i>		
<i>Dr. Fabiano Mielniczuk</i>		
Rusos de América Latina, Los	59	2º
La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región		
<i>Brian Fonseca</i>		
<i>Dr. Vladimir Rouvinski</i>		
Transformación militar	34	3º
Esfuerzo y compromiso institucional		
<i>Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú</i>		
Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro»	3	3º
¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause?		
<i>José L. Delgado</i>		

AREAS URBANAS

No hay «delitos comunes»	14	2º
Un planteamiento alternativo para asegurar puntos calientes globales y áreas urbanas densamente pobladas		
<i>Coronel Eugenia K. Guilmartin, PhD, Ejército de EUA</i>		

ARGENTINA

Argentina y Brasil en Haití	40	4º
Experiencias comparadas		
<i>Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino</i>		
¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?	14	4º
Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi		
<i>José Gabriel Paz</i>		
Matriz del Centro de Gravedad	57	1º
<i>Mayor Christian Iván Gniesko, Ejército Argentino</i>		

ASIA

Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central	46	3º
La perspectiva de Taskent		
<i>Dr. Robert F. Baumann</i>		

BRASIL

Argentina y Brasil en Haití	40	4º
Experiencias comparadas		
<i>Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino</i>		
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2º
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Imanuela Ionescu</i>		
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2º
<i>Augusto César Dall'Agnol</i>		
<i>Boris Perius Zabolotsky</i>		
<i>Dr. Fabiano Mielniczuk</i>		

CENTRO DE GRAVEDAD

Matriz del Centro de Gravedad	57	1º
<i>Mayor Christian Iván Gniesko, Ejército Argentino</i>		

CIBERSEGURIDAD

Ciberseguridad social, La	23	3º
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		

COMANDO DE FUTUROS

Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército	33	4º
<i>Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA</i>		

COMBATE A GRAN ESCALA

Operaciones de combate a gran escala en el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, Las	33	2º
<i>Coronel David Doyle, Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente coronel Aaron Coombs, Ejército de EUA</i>		

CONFLICTO GLOBAL

Brecha de Suwalki, La	35	1 ^{er}
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		
Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El	74	3 ^{er}
Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes		
<i>Mayor Ámos C. Fox, Ejército de EUA</i>		

CONTRAINSURGENCIA

Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		

COOPERACIÓN

Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2 ^o
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Imanuela Ionescu</i>		

CULTURA

Socio preferido, El	3	1 ^{er}
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
<i>Dra. Laurie W. Rush</i>		
<i>Amanda Hemmingsen</i>		

DESARROLLO DE OFICIALES

Espada de Damocles, La	25	2 ^o
Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas		
<i>Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA</i>		

No hay «delitos comunes»	14	2º
Un planteamiento alternativo para asegurar puntos calientes globales y áreas urbanas densamente pobladas		
<i>Coronel Eugenia K. Guilmartin, PhD, Ejército de EUA</i>		

DIMENSIÓN HUMANA

Brecha de Suwalki, La	35	1º
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		

EDUCACIÓN MILITAR

Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul	42	2º
<i>Mayor Thomas D. Arnold, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Nicolas Fiore, Ejército de EUA</i>		
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2º
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Imanuela Ionescu</i>		

EJÉRCITO DE EUA

Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul	42	2º
<i>Mayor Thomas D. Arnold, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Nicolas Fiore, Ejército de EUA</i>		
Cómo podemos ganar la competencia por la influencia	60	4º
<i>Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA</i>		
¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?	14	4º
Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi		
<i>José Gabriel Paz</i>		
Espada de Damocles, La	25	2º
Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas		
<i>Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA</i>		
Identidad, La	62	3º
Habilitando a los soldados, apoyando la misión		
<i>Matt McLaughlin</i>		

Librando guerras que se autoalimentan <i>Coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica</i>	14	3 ^{er}
Matriz del Centro de Gravedad <i>Mayor Christian Iván Gniesko, Ejército Argentino</i>	57	1 ^{er}
Operaciones de combate a gran escala en el Centro de Entrenamiento de Alistamiento Conjunto, Las <i>Coronel David Doyle, Ejército de EUA</i> <i>Teniente coronel Aaron Coombs, Ejército de EUA</i>	33	2 ^o
Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército <i>Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA</i>	33	4 ^o
Selección de blancos en las operaciones multidominio, La <i>Mayor Kyle David Borne, Ejército de EUA</i>	52	4 ^o
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes <i>Mayor Ámos C. Fox, Ejército de EUA</i>	74	3 ^{er}

ESTADO ISLÁMICO

Socio preferido, El La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar <i>Dra. Laurie W. Rush</i> <i>Amanda Hemmingsen</i>	3	1 ^{er}
---	---	-----------------

ESTRATEGIA MILITAR

Análisis del libro <i>The Democratic Coup d'État</i> <i>Dr. Robert F. Baumann</i>	22	1 ^{er}
Ciberseguridad social, La Un ámbito emergente de la seguridad nacional <i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i> <i>Dra. Kathleen M. Carley</i>	23	3 ^{er}
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La Un producto del orden mundial de Posguerra Fría <i>Imanuela Ionescu</i>	68	2 ^o

Espada de Damocles, La	25	2º
Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas		
<i>Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA</i>		
Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio	3	4º
<i>Capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA</i>		
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El	74	3º
Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes		
<i>Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA</i>		

ÉTICA

Brecha de Suwalki, La	35	1º
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		

EUROPA

Brecha de Suwalki, La	35	1º
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		
Librando guerras que se autoalimentan	14	3º
<i>Coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica</i>		

FUTUROS CONFLICTOS

Ciberseguridad social, La	23	3º
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		

HAITÍ

Argentina y Brasil en Haití	40	4º
Experiencias comparadas		
<i>Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino</i>		

HISTORIA

¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?	14	4º
Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi		
<i>José Gabriel Paz</i>		
Socio preferido, El	3	1º
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
<i>Dra. Laurie W. Rush</i>		
<i>Amanda Hemmingsen</i>		

INNOVACIÓN

Ciberseguridad social, La	23	3º
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2º
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Imanuela Ionescu</i>		

INTELIGENCIA

Ciberseguridad social, La	23	3º
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		

LECCIONES OPERACIONALES

Cinco lecciones operacionales de la batalla de Mosul	42	2º
<i>Mayor Thomas D. Arnold, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Nicolas Fiore, Ejército de EUA</i>		
Cómo podemos ganar la competencia por la influencia	60	4º
<i>Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA</i>		
Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2º
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Imanuela Ionescu</i>		

LÍBANO

Las Fuerzas Armadas de Líbano implementan instrumentos de poder nacional como líneas de esfuerzo para lidiar con un campamento de refugiados palestino <i>Mayor Jean Dagher, Ejército de Líbano</i>	72	1 ^{er}
--	----	-----------------

LIDERAZGO

Espada de Damocles, La Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas <i>Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA</i>	25	2 ^o
Identidad, La Habilitando a los soldados, apoyando la misión <i>Matt McLaughlin</i>	62	3 ^{er}
Permitiendo que líderes controlen el dominio del espacio <i>Capitán Nicholas Deschenes, Ejército de EUA</i>	3	4 ^o
Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército <i>Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA</i>	33	4 ^o
Transformación militar Esfuerzo y compromiso institucional <i>Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú</i>	34	3 ^{er}

MEGACIUDADES

No hay «delitos comunes» Un planteamiento alternativo para asegurar puntos calientes globales y áreas urbanas densamente pobladas <i>Coronel Eugenia K. Guilmartin, PhD, Ejército de EUA</i>	14	2 ^o
--	----	----------------

OPERACIONES MULTIDOMINIO

Selección de blancos en las operaciones multidominio, La <i>Mayor Kyle David Borne, Ejército de EUA</i>	52	4 ^o
--	----	----------------

PATRIMONIO CULTURAL

Socio preferido, El	3	1 ^{er}
La protección del patrimonio cultural en la colaboración militar		
<i>Dra. Laurie W. Rush</i>		
<i>Amanda Hemmingsen</i>		

PERU

Transformación militar	34	3 ^{er}
Esfuerzo y compromiso institucional		
<i>Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú</i>		

RUSIA

Cooperación técnico-militar entre Brasil y Rusia, La	68	2 ^o
Un producto del orden mundial de Posguerra Fría		
<i>Ionescu Imanuela</i>		
¿Retorno del oso, El? La interacción rusa con América Latina: El caso de Brasil	3	2 ^o
<i>Augusto César Dall'Agnol</i>		
<i>Boris Perius Zabolotsky</i>		
<i>Dr. Fabiano Mielniczuk</i>		
Rusos de América Latina, Los	59	2 ^o
La iniciativa de Moscú para influir en las comunidades de habla rusa en la región		
<i>Brian Fonseca</i>		
<i>Dr. Vladimir Rouvinski</i>		
Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central	46	3 ^{er}
La perspectiva de Taskent		
<i>Dr. Robert F. Baumann</i>		

SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

¿Cómo se llegó a la Segunda Guerra Mundial?	14	4 ^o
Del rearme secreto de la República de Weimar a la Alemania nazi		
<i>José Gabriel Paz</i>		

SEGURIDAD

Brecha de Suwalki, La	35	1 ^{er}
Un terreno de prueba para las municiones en racimo		
<i>Capitán Gregory Fetterman, Ejército de EUA</i>		
Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		
Librando guerras que se autoalimentan	14	3 ^{er}
<i>Coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica</i>		
Protegiendo, no solo reflejando, a la sociedad	27	4 ^o
<i>Dr. Leonard Wong, Ejército de EUA, retirado</i>		
<i>Dr. Stephen J. Gerras, Ejército de EUA, retirado</i>		
Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército	33	4 ^o
<i>Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA</i>		
Tiempo, poder y problemas entre la fuerza principal y terceros, El	74	3 ^{er}
Por qué el Ejército de EUA está mal preparado para la guerra de terceros en puntos calientes		
<i>Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA</i>		
Una perspectiva del poder blando ruso en Asia Central	46	3 ^{er}
La perspectiva de Taskent		
<i>Dr. Robert F. Baumann</i>		
Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro»	3	3 ^{er}
¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause?		
<i>José L. Delgado</i>		

TECNOLOGÍA

Ciberseguridad social, La	23	3 ^{er}
Un ámbito emergente de la seguridad nacional		
<i>Teniente coronel David M. Beskow, Ejército de EUA</i>		
<i>Dra. Kathleen M. Carley</i>		
Robots de combate y precauciones a considerar	45	1 ^{er}
Las limitaciones cognitivas de los combatientes humanos y autónomos		
<i>Mayor Jules Hurst, Reserva del Ejército de EUA</i>		

TRANSFORMACIÓN MILITAR

Cómo podemos ganar la competencia por la influencia

60

4º

Teniente coronel Wilson C. Blythe, Jr., Ejército de EUA

Teniente coronel Luke T. Calhoun, Ejército de EUA

Recomendaciones para los procesos de desarrollo del Comando de Futuros del Ejército

33

4º

Teniente coronel Thomas «Bull» Holland, Ejército de EUA

Transformación militar

34

3º

Esfuerzo y compromiso institucional

Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú

VENEZUELA

Venezuela, un punto caliente con el potencial para convertirse en un «cisne negro»

3

3º

¿Sería una operación en Venezuela comparable a la operación Just Cause?

José L. Delgado

UNITED STATES POSTAL SERVICE®

Statement of Ownership, Management, and Circulation (Requester Publications Only)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (SPANISH)**

2. Issue Frequency: **Quarterly**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **July/SEP 2019**

4. Annual Subscription Price: **N/A**

5. Number of Issues Published Annually: **4**

6. Annual Circulation: **1335**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4):
**ARMY UNIVERSITY PRESS/MILITARY REVIEW
350 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
(816) 894-8326**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
Same as above

9. Full names and complete titles of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):
**WILLIAM DUNN
250 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

10. Owner (Do not leave blank. If owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give the name and address of the firm and the names and addresses of all individual owners. If the publication is published by a corporation, give the name and address of the corporation.)
None

11. Publication published in accordance with Title 44 and Army Regulations 25-45:
Yes

12. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner:
William Dunn, Editor

13. The duties of the circulation department are performed by staff in separate units. Check and the number of copies of the publication and the number of the circulation department are as follows:
☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months
☐ Has Changed During Preceding 12 Months

14. Privacy NOTICE: See our privacy policy at www.usps.com

UNITED STATES POSTAL SERVICE®

Statement of Ownership, Management, and Circulation (Requester Publications Only)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (SPANISH)**

2. Issue Frequency: **Quarterly**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **July/SEP 2019**

4. Annual Subscription Price: **N/A**

5. Number of Issues Published Annually: **4**

6. Annual Circulation: **1335**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4):
**ARMY UNIVERSITY PRESS/MILITARY REVIEW
350 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
(816) 894-8326**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
Same as above

9. Full names and complete titles of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):
**WILLIAM DUNN
250 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

10. Owner (Do not leave blank. If owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give the name and address of the firm and the names and addresses of all individual owners. If the publication is published by a corporation, give the name and address of the corporation.)
None

11. Publication published in accordance with Title 44 and Army Regulations 25-45:
Yes

12. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner:
William Dunn, Editor

13. The duties of the circulation department are performed by staff in separate units. Check and the number of copies of the publication and the number of the circulation department are as follows:
☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months
☐ Has Changed During Preceding 12 Months

14. Privacy NOTICE: See our privacy policy at www.usps.com

UNITED STATES POSTAL SERVICE®

Statement of Ownership, Management, and Circulation (Requester Publications Only)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (SPANISH)**

2. Issue Frequency: **Quarterly**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **July/SEP 2019**

4. Annual Subscription Price: **N/A**

5. Number of Issues Published Annually: **4**

6. Annual Circulation: **1335**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4):
**ARMY UNIVERSITY PRESS/MILITARY REVIEW
350 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
(816) 894-8326**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
Same as above

9. Full names and complete titles of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):
**WILLIAM DUNN
250 Simpson Avenue, Unit 2, Bldg 325, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

10. Owner (Do not leave blank. If owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give the name and address of the firm and the names and addresses of all individual owners. If the publication is published by a corporation, give the name and address of the corporation.)
None

11. Publication published in accordance with Title 44 and Army Regulations 25-45:
Yes

12. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner:
William Dunn, Editor

13. The duties of the circulation department are performed by staff in separate units. Check and the number of copies of the publication and the number of the circulation department are as follows:
☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months
☐ Has Changed During Preceding 12 Months

14. Privacy NOTICE: See our privacy policy at www.usps.com

USPS Statement of Ownership

¿Sabía que...?

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

<https://www.armyupress.army.mil/>

 **ARMY UNIVERSITY PRESS** Search Army University Press

HOME PUBLISH WITH US SPECIAL TOPICS BOOKS JOURNALS EDUCATIONAL SERVICES ABOUT

Military Review

Revista Profesional del Ejército de EUA
Edición Hispanoamericana



Comenzar a leer



ARTÍCULOS EXCLUSIVOS EN LÍNEA



ARTÍCULOS EXCLUSIVOS EN LÍNEA



Venezuela, un punto



Librando guerras que



La ciberseguridad



Transformación

Aquí podrá encontrar:

- Sus artículos favoritos 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