



ARMY UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

CUARTO TRIMESTRE 2020

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Military Review

CUARTO TRIMESTRE 2020



**Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas p22**

Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA  
Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA  
Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA

**Mantenga sus ojos en el premio p33**

Coronel (ret.) George F. Oliver, PhD, Ejército de EUA

**El alto mando en tiempos de guerra p61**

Mariscal de Campo Sir William Slim (1891-1970),  
Ejército de Gran Bretaña

[https://www.armyupress.army.mil/Journals/  
Edicion-Hispanoamericana/](https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/)

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

[https://twitter.com/MilReview\\_LATAM](https://twitter.com/MilReview_LATAM)

PB -100 -20 - 10/11/12

Headquarters, Department of the Army

Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 206993-000

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



ARMY  
UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

## REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

Cuarto Trimestre 2020 Tomo 75 Número 4  
Professional Bulletin 100-20-10/11/12

Comandante, Centro de Armas Combinadas  
**TENIENTE GENERAL JAMES E. RAINEY**

Preboste, Army University, CGSC:  
**GENERAL DE BRIGADA DONN HILL**

Director y editor jefe de Military Review:  
**CORONEL PAUL BERG**

Editor jefe, Edición en inglés:  
**WILLIAM M. DARLEY**

Editor jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros:  
**MIGUEL SEVERO**

Gerente de producción:  
**TENIENTE CORONEL DAVID ROUSSEAU**

Asistente Editorial:  
**CHRISTINE GARDNER**

Ediciones en Idiomas Extranjeros  
*Diagramador/Webmaster:*  
**MICHAEL SERRAVO**  
*Asistente editorial:*  
**DANIELLE POWELL**

Edición Hispanoamericana  
*Traductor/Editor:*  
**RONALD WILLIFORD**  
*Traductor/Editor:*  
**EMILIO MENESES**

Edición Brasileña  
*Traductora/Editora:*  
**FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK**  
*Traductora/Editora:*  
**MELISSA SABELLA HARKIN**

Asesor de las Ediciones Iberoamericanas  
*Oficial de enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y asesor de la Edición Brasileña:*  
**CORONEL RICARDO YOSHIYUKI OMAKI**

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) [usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@mail.mil](mailto:usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@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.

By Order of the Secretary of the Army:

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

Official:

**KATHLEEN S. MILLER**  
*Administrative Assistant*  
*to the Secretary of the Army*  
2023201

# Índice

## 2 Divididos caeremos

### Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia

Teniente coronel Dan Sukman, Ejército de EUA  
Teniente coronel (ret.) Charles Davis, Ejército de EUA

*En los últimos años, las Fuerzas Armadas de EUA han tomado medidas que amenazan con socavar su ventaja, debilitando las mismas reformas que han sostenido la fuerza conjunta. Han diluido la educación conjunta y han reducido las asignaciones conjuntas mientras los adversarios tales como China y Rusia mejoran sus capacidades de llevar a cabo las operaciones conjuntas.*

## 12 Estamos perdiendo oportunidades para desarrollar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en los Equipos de Combate de Brigada

Teniente coronel Nicholas Melin, Ejército de EUA

*El Ejército entrena y certifica las unidades de maniobra en todos los niveles porque reconoce que, fundamentalmente, el conjunto es más que la suma de sus partes. Un equipo de combate de brigada entrenado es más que solo un grupo de batallones entrenados. Es un equipo integrado que puede organizar sus tareas según el propósito para ejecutar eficazmente las misiones anticipadas e imprevistas.*

## 22 Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas

### La muerte ignora la Hora Dorada

Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA  
Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA  
Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA

*Tres expertos médicos consideran que el paradigma de la «Hora Dorada» es inadecuado para los ambientes de combate a gran escala, en los que no se puede garantizar una evacuación médica a tiempo, y ofrecen un modelo de apoyo a la misión más deliberado que coloca los elementos quirúrgicos en posiciones más avanzadas en el campo de batalla para prevenir la pérdida de bajas con heridas letales sobrevivibles.*

## 33 Mantenga sus ojos en el premio

### La importancia de las operaciones de estabilización

Coronel (ret.) George F. Oliver, PhD, Ejército de EUA

*Para incrementar la probabilidad del éxito a la larga, los líderes deben ser claros en las líneas generales de lo que intentan lograr antes de comenzar una guerra; deben tener alguna visión de un estado final, aunque obviamente, las aspiraciones dentro de esta visión podrían ser modificadas a medida que cambian las circunstancias relacionadas con la guerra.*

## 48 Para cambiar un ejército—ganar en el futuro

Teniente general Eric J. Wesley, Ejército de EUA  
Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA

*Todos los militares profesionales del Ejército actualmente tienen la obligación de comprender y aplicar la visión unificada y llegar en el siguiente conflicto preparados para luchar y ganar. Estados Unidos no tiene el lujo de vacilar, demorar o desviar su atención porque el siguiente gran conflicto volcará muchas presunciones arraigadas sobre el nuevo carácter de la guerra y resultará en la seguridad comprometida en el mejor de casos, o el derramamiento de sangre en el peor.*

## 61 El alto mando en tiempos de guerra

Mariscal de Campo Sir William Slim (1891-1970),  
Ejército de Gran Bretaña

*El alto mando británico ofrece sus valiosas ideas sobre el liderazgo durante un discurso pronunciado en una promoción de la Escuela de Comando y Estado Mayor General en Fort Leavenworth, estado de Kansas, en 1952. La transcripción de su discurso se publicó originalmente en español en el número de julio-agosto de 1990 de Military Review.*

## 75 Índice Anual

---

**Portada:** Soldados del Batallón de Ingenieros de la 116ª Brigada posicionan su vehículo de asalto M1150, diseñado para abrir brechas en las defensas enemigas, el 12 de junio de 2019, durante un ejercicio de entrenamiento de fuego en vivo en el Centro Nacional de Entrenamiento en Fort Irwin, California. (Foto: Cabo Alisha Grezlik, Ejército de EUA)



Banderas de Rusia, China y Mongolia ondean sobre vehículos blindados, el 13 de septiembre de 2018, durante el ejercicio militar Vostok 2018 en el campo de entrenamiento Tsugol en Siberia Oriental, Rusia. Casi 300 000 tropas rusas, 1000 aeronaves y 36 000 vehículos militares del ejército, fuerza aérea y marina de guerra de Rusia participaron en el ejercicio. (Foto: Sergei Grits, Associated Press)

# Divididos caeremos

## Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia

Teniente coronel Dan Sukman, Ejército de EUA  
Teniente coronel (ret.) Charles Davis, Ejército de EUA



*El profesionalismo y carácter conjunto son precederos y deben ser cultivados.*

—Libro Blanco del jefe de Estado Mayor Conjunto

Desde la implementación de la Ley Goldwater-Nichols (GNA) en 1986, las Fuerzas Armadas de EUA han mantenido una ventaja operacional especial sobre adversarios potenciales con respecto a la interoperabilidad conjunta. Esta ventaja es la capacidad de llevar a cabo operaciones que son verdaderamente conjuntas, en que las fuerzas de las distintas instituciones armadas operan de manera interoperable e interdependiente. Sin embargo, en los últimos años, las Fuerzas Armadas de EUA han tomado medidas que amenazan con socavar esta ventaja, debilitando las mismas reformas que han sostenido la fuerza conjunta. Entre otras cosas, han diluido la educación conjunta y han reducido las asignaciones conjuntas mientras los adversarios tales como China y Rusia mejoran lenta pero continuamente su capacidad de planificar y llevar a cabo las operaciones conjuntas. Para mantener su ventaja conjunta, las Fuerzas Armadas de EUA deben revertir esta tendencia y volver a comprometerse a la formación de líderes que pueden pensar, operar y liderar conjuntamente. Sin un hincapié renovado en la formación de oficiales conjuntos, Estados Unidos corre el riesgo de ceder el espacio competitivo a adversarios internacionales como China y Rusia.

## El imperativo conjunto

*La capacidad conjunta no es automática y es precedera. Debe ser avanzada por medio de esfuerzos de desarrollo continuo de la fuerza conjunta.*

—Joint Publication 1, Doctrine for the Armed Forces of the United States<sup>1</sup>

Como fue declarado en el Concepto de Operaciones del Ejército de 2014, «el poder militar de Estados Unidos es su poder conjunto»; es a través de operaciones conjuntas que las Fuerzas Armadas de EUA logran los objetivos establecidos por la autoridad nacional de mando<sup>2</sup>. Con el GNA y reformas subsiguientes, la meta del Congreso era fortalecer la capacidad de las Fuerzas Armadas de planificar y ejecutar las operaciones conjuntas. Las operaciones conjuntas dependen de las capacidades singulares de cada institución militar que van desde medios de combate, organizaciones que libran la guerra, hasta lo más

importante, líderes que demuestran una actitud conjunta en cada misión. Pocas veces, una crisis no se presta a las capacidades de un servicio militar, y esto significa que todas las fuerzas de cada servicio deben orientarse colaborativamente hacia objetivos comunes en lugar de cada uno luchar una campaña distinta. Por medio de operaciones conjuntas eficaces, las Fuerzas Armadas de EUA pueden lograr el éxito en tiempos de conflicto, y cuando estas operan conjunta y simultáneamente en todos los dominios en todas partes del mundo, nuestros adversarios cuentan con pocas opciones militares para contrarrestar nuestras acciones.

Tomó tres décadas para que Estados Unidos desarrollara la ventaja conjunta en el nivel operacional que la nación tiene hoy en día. En lugar de solo establecer comandos conjuntos de los distintos servicios militares en asignaciones conjuntas, el Departamento de Defensa (DOD) deliberadamente institucionalizó elementos clave para posibilitar las operaciones conjuntas. Estos incluyeron el desarrollo de organizaciones para producir la doctrina y conceptos conjuntos, la ejecución de varios ejercicios conjuntos de gran escala todos los años para perfeccionar la preparación de la fuerza conjunta para llevar a cabo las misiones en tiempos de guerra y el mantenimiento de un inventario robusto de lecciones aprendidas de las operaciones y ejercicios conjuntos<sup>3</sup>. Lo más importante, el DOD se dio cuenta de la importancia de imbuir la actitud conjunta en las mentes de los oficiales a través de la educación militar profesional conjunta (JPME) y las asignaciones conjuntas subsiguientes. Esto se debe al hecho de que la JPME y las asignaciones conjuntas son elementos centrales para fomentar la confianza interpersonal que garantiza la interdependencia entre las fuerzas de las diversas instituciones armadas. Estas reformas han creado una fuerza conjunta con capacidades inigualables, un resultado que nuestros adversarios han reconocido y, actualmente, también intentan lograr.

## El auge de China como amenaza conjunta

Desde que asumió el cargo de presidente de la República Popular de China, Xi Jinping ha enfatizado la importancia de mejorar las operaciones conjuntas en el Ejército de Liberación Popular (PLA). Las reformas recientes que avanzan el PLA hacia operaciones conjuntas más eficaces incluyen cambios en el entrenamiento, personal, desarrollo de conceptos y

organización<sup>4</sup>. Sacando lecciones de operaciones militares de Estados Unidos del pasado—la operación Desert Storm, Kosovo y la invasión de Iraq en 2003—, Xi y los altos mandos del PLA determinaron que la victoria en la guerra se logra a través de las operaciones conjuntas. En su informe anual de 2019 al Congreso, el DOD delineó múltiples maneras en la que China reestructura sus fuerzas armadas con el fin de mejorar su interoperabilidad conjunta. Por ejemplo, el PLA recientemente publicó el Esquema de Entrenamiento y Educación que hace hincapié en el adiestramiento conjunto en todos los dominios y un mayor nivel de entrenamiento a través de ejercicios, maniobras y operaciones de movilidad entre sus servicios militares<sup>5</sup>. Además, según los autores de una reciente publicación de la Universidad Nacional de Defensa, China también reorganiza su estructura de mando por medio del establecimiento de cinco comandos de teatro de operaciones, con cada uno responsable por el desarrollo de planes operacionales conjuntos. Aunque son internos en carácter, esto tiene una notable semejanza a la estructura de los comandos combatientes en el Plan de Comando Unificado<sup>6</sup>.

La jefatura del PLA comprende que el imperativo operacional de sus fuerzas armadas en un conflicto con otra nación no es la destrucción total de las fuerzas armadas de un adversario. En cambio, la victoria yace en la destrucción del potencial de librar la guerra, que va desde el liderazgo estratégico hasta la infraestructura de comunicaciones. El logro de estas metas o la destrucción de estos conjuntos de blancos requieren la integración de fuegos y efectos a gran alcance en todas las instituciones militares y todos los dominios<sup>7</sup>. A través de las reformas en el PLA, China intenta crear una fuerza que puede llevar a cabo «operaciones conjuntas complejas»<sup>8</sup>. Además, la jefatura del PLA pone mayor atención en la educación y entrenamiento conjunto para capacitar a los oficiales militares para ejercer el mando y control de las operaciones conjuntas<sup>9</sup>.

China todavía no está en el umbral de sobrepasar las capacidades de las Fuerzas Armadas de EUA de llevar a cabo operaciones conjuntas. Estados Unidos cuenta con una gran reserva de oficiales experimentados y educados, sin mencionar la doctrina y conceptos operacionales conjuntos, y estas son capacidades que China aún no tiene. Además, China Avanza hacia un sistema de fuegos conjuntos y una empresa de logística y adquisición conjunta<sup>10</sup>. Es prudente que Estados

Unidos continúe monitoreando el avance de China hacia fuerzas armadas que pueden realizar operaciones conjuntas con la presunción de que el PLA imitará la capacidad conjunta de EUA para 2035<sup>11</sup>.

## El avance continuo de Rusia

Tras años de falta de inversión y negligencia, el avance de Rusia hacia una fuerza más capaz y eficaz comenzó a finales de 2008. En la década tras la caída de la Unión Soviética, las fuerzas armadas rusas contaron con un mínimo de fondos para dotar, entrenar y equipar sus unidades. Indicaciones tempranas de esta falta de inversión se destacaron en 1994 con el rendimiento débil e incoherente de las fuerzas armadas rusas en Chechenia. Esta circunstancia persistió en la década y media siguiente durante las operaciones en Kosovo en 1999 y luego en la República de Georgia en 2008. En la última, las fuerzas armadas rusas lograron sus objetivos estratégicos, pero el éxito se debía más al uso de fuerza abrumadora y superioridad de capacidades que a una fuerza militar eficaz. El rendimiento de las fuerzas militares rusas en Georgia impulsó am-

plias reformas para crear una fuerza más capaz y profesional<sup>12</sup>. Aunque las reformas incluyeron cambios a la educación militar profesional, la meta principal fue mejorar la eficacia militar a través de una reestructuración de las fuerzas armadas en general.

### El teniente coronel Daniel Sukman, Ejército de EUA,

es estratega y miembro del cuerpo docente militar en la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas. Es exinvestigador militar del William and Mary Project for International Peace and Security, y miembro del Gremio de Autores Militares. Sukman recibió títulos de maestría de la Universidad Webster y la Universidad Liberty. Sirvió en la 101<sup>a</sup> División Aerotransportada (Asalto Aéreo), el Comando de Estados Unidos en Europa, el Centro de Integración de Capacidades del Ejército Center y el Comando Conjunto de Capacidades de Apoyo.

### El teniente coronel (retirado) Charles Davis, Ejército de EUA,

es profesor adjunto en la Escuela de Estado Mayor Conjunto de la Universidad Nacional de Defensa. Recibió un doctorado en Estudios Internacionales de la Universidad Old Dominion y ha servido constantemente en el ámbito conjunto por casi veinte años.

Al operar conjuntamente, las fuerzas militares rusas intentan crear ventajas operacionales singulares mediante una diversa gama de fuerzas militarizadas. En el libro *Russia's Military Revival*, Bettina Renz explica que el planteamiento ruso con respecto a las operaciones militares conjuntas no es completamente similar al concepto de EUA de interoperabilidad conjunta, que normalmente incluye la participación de fuerzas de dos servicios militares o más<sup>13</sup>. Para

comprender las operaciones conjuntas rusas, debe comprenderse la estructura de fuerzas rusa y cómo difiere tanto de la de las fuerzas militares de EUA y las de muchos otros Estados. Aunque los servicios militares de Rusia tienen las fuerzas armadas tradicionales con componentes del ejército, fuerza aérea y marina de guerra, los esfuerzos militares rusos de Moscú también pueden incluir otras fuerzas militarizadas no tradicionales tal como el Servicio Federal de



Seguridad, el Ministerio del Interior y el Ministerio para Situaciones de Emergencia. Esta estructura sigue un paradigma distinto y no es bien entendido por muchas personas en las fuerzas militares de EUA. En esta estructura, las fuerzas militares pueden aprovechar directamente las fuerzas y capacidades no tradicionales en circunstancias que requerirían que las fuerzas militares de EUA sean formalmente subordinadas bajo un departamento interinstitucional

Por ejemplo, el Ministerio para Situaciones de Emergencia, un componente de las fuerzas armadas rusas, es el organismo coordinador para la asistencia humanitaria en el extranjero, del mismo modo que cualquier participación militar de la misma forma estaría bajo los auspicios de la Agencia para el Desarrollo Internacional de EUA<sup>14</sup> Esta amplia gama de fuerzas permite que las fuerzas militares rusas lleven a cabo operaciones militares conjuntas contra



sus adversarios en un espectro amplio de actividades que no llegan a constituir el conflicto armado.

La intervención de Moscú en Siria demostró al mundo sus crecientes capacidades militares para llevar a cabo operaciones de combate conjuntas. Según la investigación de Tim Ripley, como fue discutida en su libro, *Operation Aleppo: Russia's War in Syria*, a lo largo de su compromiso en el conflicto en Siria, las fuerzas armadas rusas integraron sus fuerzas terrestres, aéreas y navales para concentrar los efectos con las fuerzas que se oponían el régimen sirio. Facilitando los esfuerzos, Rusia estableció un centro conjunto de mando y control irónicamente denominado el «Comando Central» (o «Centcom») para proporcionar la unidad de mando sobre sus fuerzas. Esta instalación también fue un cuartel general ruso, iraní y sirio que coordinó los esfuerzos de los tres ejércitos, dos fuerzas aéreas y una marina de guerra<sup>15</sup>. Las operaciones conjuntas de Rusia en Siria sirvieron como laboratorio y ejemplo de la creciente capacidad de las fuerzas militares rusas de operar como una fuerza conjunta. Las fuerzas rusas constantemente llevaron a cabo el apoyo aéreo cercano, maniobra terrestre, ataques terrestres, aéreos y navales a gran distancia en un esfuerzo coordinado para lograr los objetivos operacionales<sup>16</sup>.

Las operaciones conjuntas rusas en Siria y los ejercicios militares conjuntos Zapad (Oeste) cada vez más grandes y complejos señalan que no será fácil derrotar a las fuerzas de Moscú si Estados Unidos y socios de la OTAN deciden enfrentarlas en un campo de batalla futuro. Sin embargo, como con el PLA, las fuerzas armadas rusas actualmente no presentan desafíos extensos o significativos a la superioridad de Estados Unidos. Después de la reformas en la última década, las fuerzas armadas rusas se han hecho más pequeñas y siguen siendo muy limitadas en su capacidad de proyección de fuerza. Sin embargo, la reestructuración e inversiones selectivas producen una fuerza que es mucho más eficaz y preparada, y se anticipa que continuará esta tendencia en los próximos años<sup>17</sup>.

**Página anterior:** El general Mark A. Milley, jefe del Estado Mayor Conjunto, habla con integrantes de la coalición, el 27 de noviembre de 2019, en el cuartel general de la operación Inherent Resolve en Bagdad. (Foto: Primer maestro Dominique A. Pineiro, Marina de Guerra de EUA)

## ¿Estados Unidos—inmóvil o retrocediendo?

*La PME [educación militar profesional] se ha estancado y se ha centrado más en el cumplimiento de crédito obligatorio a costo de letalidad e ingenuidad... La PME debe ser usada como un recurso estratégico para crear confianza e interoperabilidad en todas las Fuerzas Conjuntas y con fuerzas aliadas y socias.*

—Resumen de la Estrategia Nacional de Defensa<sup>18</sup>

Pocas personas estarían en desacuerdo que las reformas en el GNA y la legislación subsiguiente han permitido que los componentes de la fuerza conjunta de EUA operen mejor y hayan ganado eficiencia y eficacia. Sin embargo, en lugar de conseguir más beneficios de estos avances, en los últimos años, las fuerzas armadas de EUA parecen dar por sentado la interoperabilidad conjunta y se han esforzado por debilitar muchos mecanismos que han proporcionado estos beneficios a la fuerza conjunta. Estos errores se manifiestan más notablemente en las áreas de educación, asignaciones y organización conjuntas.

**Educación conjunta.** Parece que el DOD ha perdido su rumbo en garantizar que los oficiales militares reciban la educación conjunta de calidad. En gran medida, ha logrado el éxito en ofuscar la intención y enfoque de la fase crítica de educación conjunta con la acreditación dada a muchas organizaciones de nivel superior para la enseñanza de la Fase II de la JPME (JPME II). La mayoría de estos programas e instituciones existen para propósitos muy lejos de la educación conjunta, y su acreditación crea prioridades en conflicto entre servir las necesidades de su propio servicio o especialización y los requisitos de una experiencia y plan de estudios verdaderamente conjunto. La política del jefe del Estado Mayor Conjunto en cuanto a la educación conjunta hace poco para garantizar el énfasis adecuado en la metodología y contenido conjunto en todos estos programas, y a pesar de su propósito previsto y legislado, actualmente, esta fase de la educación conjunta es ampliamente malentendida, llegando a ser muchas cosas distintas para muchas personas diferentes<sup>19</sup>. En resumen, no hay nada en términos de contenido básico común que las instituciones tienen que tratar en el plan de estudios de la JPME II. Además, un cambio de política de 2008 ya no requiere que los oficiales reciban esta fase de la JPME antes de servir en su primera asignación conjunta, a pesar de la

intención preparatoria de la educación<sup>20</sup>. Según el centro de estudios RAND, la desordenación de la educación conjunta y asignaciones conjuntas se ha hecho endémica en la práctica<sup>21</sup>. A pesar de una advertencia explícita del Congreso en 1989, hoy en día, la JPME II es considerada por las fuerzas armadas como un requisito superficial para ascenso en grado a almirante o general<sup>22</sup>.

**Asignaciones conjuntas.** En otro paso atrás, el DOD disminuyó el valor de la experiencia conjunta en la formación de oficiales. Con la aprobación del Acta de Autorización de Defensa Nacional en 2017, el DOD logró el éxito con una iniciativa legislativa para reducir sustancialmente la cantidad de tiempo requerido de los oficiales que sirven en una asignación conjunta para recibir crédito de servicio conjunto. Si bien el cambio ayuda a incrementar el número de oficiales con cualificación conjunta en la planilla organizacional —una mejora cosmética—, la medida severamente menosprecia la experiencia conjunta

según la ley, sobre sus fuerzas<sup>23</sup>. Estas acciones dejaron a la gran mayoría de las fuerzas militares convencionales de EUA bajo el control exclusivo de sus instituciones respectivas—una circunstancia que continúa en la actualidad. La intención del Congreso en 1986 era que, con pocas excepciones, todas las fuerzas debían ser asignadas a comandos unificados para reducir la influencia institucional ejercida por los servicios castrenses en operaciones militares conjuntas del pasado. El arquitecto clave de las reformas en el GNA y autor de *Victory on the Potomac: The Goldwater-Nichols Act Unifies the Pentagon*, James Locher III, dijo ante el Comité de Servicios Armados del Senado de EUA en 2015 que esta circunstancia arriesga «un retorno al aislamiento institucional que debilitó las operaciones militares antes del Acta Goldwater-Nichols». Pero, en 2017, el DOD intentó y consiguió un cambio legislativo para mantener la circunstancia de fuerzas retenidas por las instituciones distintas<sup>24</sup>.



Parece improbable que Estados Unidos esté en un buen camino para sostener, y mucho menos fortalecer, la ventaja conjunta competitiva que tiene sobre sus posibles adversarios.



adquirida por los oficiales e impone dificultades a los comandos combatientes con un incremento en la rotación de personal e ineficiencia en el estado mayor. Además, algunos servicios militares posponen la asignación de sus oficiales en cargos conjuntos hasta que hayan cumplido sus requisitos de su propio servicio para ascenso en grado a coronel en el Ejército o capitán de navío en la Marina de Guerra. Esto fortalece el punto de vista de que una asignación solo importa cuando se trata de ascenso en grado. De hecho, alienta a los oficiales a evitar el servicio conjunto por el mayor tiempo posible para servir en las asignaciones que su institución valora más. Junto con los cambios en la JPME, el DOD toma la posición de cantidad sobre calidad en la formación de oficiales conjuntos.

**Organización conjunta.** Con respecto a la estructura de la fuerza conjunta, la eliminación del Comando de Fuerzas Conjuntas en 2011 representa otro revés lamentable para la ventaja conjunta de las Fuerzas Armadas de EUA. Esta acción no solo eliminó un defensor fuerte de la interoperabilidad conjunta, sino también el control operacional ejercido por el comando conjunto,

Con estos acontecimientos como contexto, parece improbable que Estados Unidos esté en un buen camino para sostener, y mucho menos fortalecer, la ventaja conjunta competitiva que tiene sobre sus posibles adversarios. Es hora de que el DOD se detenga y reflexione.

## Consecuencias

La capacidad de las Fuerzas Armadas de EUA de emplear todos los componentes de la fuerza conjunta, sincronizados en el tiempo, espacio y propósito, es esencial para mantener su superioridad sobre los adversarios en tiempos de conflicto. Estados Unidos ha presenciado fracasos en el pasado por parte de sus fuerzas armadas por no operar como en equipo conjunto. La operación Eagle Claw, el rescate fracasado de rehenes en Irán, sirve como ejemplo. Las bajas sufridas en la invasión de Granada también son un recuerdo doloroso del precio pagado cuando las instituciones militares no operan conjuntamente. Parece ilógico, y en algunos casos absurdos, frente a los desafíos de seguridad contemporáneos que las Fuerzas Armadas de EUA disminuyan, en lugar de

conservar o ampliar, las varias reformas en el GNA que crearon la mejor fuerza militar en la historia.

Aunque las consecuencias específicas de la retirada incremental de las Fuerzas Armadas de EUA del carácter conjunto son difíciles de discernir con antelación, hay tres resultados probables. El primero es que los efectos negativos en la fuerza conjunta que resulten de estos cambios, aunque incuantificables, serán casi seguros. Con mayor influencia de las distintas instituciones en las operaciones conjuntas y los estados mayores de comandos combatientes teniendo un número cada vez más grande de oficiales que no están preparados para asignaciones conjuntas y se trasladan con mayor frecuencia, debemos anticipar más errores desafortunados por la fuerza conjunta con resultados letales. Nuestra historia no muy lejana nos recuerda de esto<sup>25</sup>. El segundo resultado es que la fuerza conjunta y el DOD se demorarán para reconocer estos problemas y las causas subyacentes. Además, las implicancias operacionales de los esfuerzos del Departamento de Defensa para socavar las reformas del GNA puede que no sean diagnosticadas por mucho tiempo y solo aparecerán después de una sucesión de operaciones militares acosadas por las actitudes provincianas e incompetencia conjunta durante la planificación y ejecución. En último lugar, una vez diagnosticado el problema, si ocurre, habrá una resistencia instintiva del DOD para identificar sinceramente y abordar decisivamente el desafío, especialmente cuando hay muchas prioridades. Esto se debe al hecho de que las reformas del GNA con respecto a la educación, asignaciones y organización conjuntas, que solo tienen un número modesto de defensores en el estado mayor conjunto, tienen muy poco respaldo sustantivo en las poderosas instituciones distintas. El Congreso tuvo que exigir las reformas necesarias en el DOD en 1986 y tendrá que hacerlo de nuevo si el DOD continua socavando los mecanismos que han posibilitado la fuerza conjunta, y lo que puede hacer hoy en día.

## Conclusión

Una ventaja inicial de treinta años en el desarrollo de competencia no fue la decisión de las Fuerzas Armadas de EUA sino del Congreso; quien lo hizo de manera forzada por medio de la legislación. Miembros perspicaces y pensativos del Congreso reconocieron los fracasos de Vietnam, el incidente del buque mercante SS Mayagüez y los errores letales en la operación Urgent Fury e Eagle Claw y lo que significaban. En respuesta, estos miembros impulsaron el cambio institucional en el DOD en contra de la oposición unificada de los Jefes del Estado Mayor Conjunto.

Darse cuenta de que las fuerzas armadas luchan como una fuerza conjunta es una parte clave del proceso de maduración de los oficiales. La educación y asignaciones conjuntas no son opciones de suma cero; no son gastos excesivos para los recursos de las instituciones armadas. La habilidad de dejar de lado el provincianismo para hábilmente planificar y ejecutar como un equipo conjunto es un multiplicador de fuerza para las unidades que operan en los niveles táctico y operacional de la guerra. Hacerlo requiere educación oportuna de alta calidad, profundas experiencias conjuntas y organización conjunta eficaz antes de juntarse las fuerzas y funciones en tiempos de crisis. La ventaja conjunta que tienen las Fuerzas Armadas de EUA es sumamente precedera y debe ser constantemente cultivada. Si queremos ganar las primeras batallas de la próxima guerra, el Departamento de Defensa debe reafirmar su compromiso a mejorar las capacidades de la fuerza conjunta. ■

*Las opiniones expresadas en el presente artículo son propias del autor y no reflejan la política oficial del Ejército de EUA, la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas, el Departamento de Defensa o el Gobierno de EUA.*

---

## Notas

**Epígrafe.** El Jefe del Estado Mayor Conjunto, «America's Army—A Profession of Arms» (Libro Blanco, Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 2013), 3, accedido 7 de noviembre de 2019, <https://danieldeubank.files.wordpress.com/2013/03/american-military-a-profession-of-arms-white-paper.pdf>.

1. Joint Publication 1, Doctrine for the Armed Forces of the United States (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 12 de julio de 2017), VI-1.

2. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040 (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 7 de

octubre de 2014), accedido 28 de octubre de 2019, [https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1\\_30Nov2018.pdf](https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf).

3. Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction (CJCSI) 3500.01H, Joint Training Policy for the Armed Forces of the United States (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 25 de abril de 2014), accedido 28 de octubre de 2019, [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Library/Instructions/3500\\_01.pdf?ver=2016-02-05-175034-967](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Library/Instructions/3500_01.pdf?ver=2016-02-05-175034-967); véase también «Joint Lessons Learned», Joint Chiefs of Staff, accedido 7 de noviembre de 2019, <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Lessons-Learned/>.

4. Phillip S. Saunders y col., eds., Chairman Xi Remakes the PLA: Assessing Chinese Military Reforms (Washington, DC: National Defense University Press, 2019), 203–21.

5. Office of the Secretary of Defense (OSD), Annual Report to Congress: Military and Security Developments Involving the People's Republic of China 2019, (Washington, DC: Department of Defense, mayo de 2019), ii, accedido 7 de noviembre de 2019, [https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019\\_CHINA\\_MILITARY\\_POWER\\_REPORT.pdf](https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019_CHINA_MILITARY_POWER_REPORT.pdf).

6. Saunders y col., Chairman Xi Remakes the PLA, 8.

7. *Ibíd.*

8. OSD, Annual Report to Congress, ii.

9. *Ibíd.*, 22.

10. Anthony H. Cordesman, «China's New 2019 Defense White Paper: An Open Strategic Challenge to the United States, But One Which Does Not Have to Lead to Conflict», Center for Strategic and International Studies (CSIS), 24 de julio de 2019, accedido 28 de octubre de 2019, <https://www.csis.org/analysis/chinas-new-2019-defense-white-paper>.

11. Dennis J. Blasko, «The Chinese Military Speaks to Itself Revealing Doubts», War on the Rocks, 18 de febrero de 2019, accedido 28 de octubre de 2019, <https://warontherocks.com/2019/02/the-chinese-military-speaks-to-itself-revealing-doubts/>.

12. Jonathan Masters, «The Russian Military», Council on Foreign Relations, 28 de septiembre de 2015, accedido 28 de octubre de 2019, <https://www.cfr.org/background/russian-military>.

13. Bettina Renz, Russia's Military Revival (Cambridge, RU: Polity Press, 2018), 88–108.

14. *Ibíd.*

15. Tim Ripley, Operation Aleppo: Russia's War in Syria (Lancaster, Luisiana: Telic-Herrick, 2018), 57.

16. *Ibíd.*, 163.

17. Anton Lavrov, «Russian Military Reforms from Georgia to Syria», CSIS, noviembre de 2018, accedido 28 de octubre de 2019, [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/181106\\_RussiaSyria\\_WEB\\_v2.pdf](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/181106_RussiaSyria_WEB_v2.pdf).

18. Department of Defense, Summary of the National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 8, accedido 7 de noviembre de 2019, <https://DOD.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

19. CJCSI 1800.01E, Officer Professional Military Education Policy (Washington, DC: U.S. GPO, 29 de mayo de 2015), Anexo E. Esta instrucción no expresa las áreas comunes de aprendizaje específico de la JPME II-para los programas distintos, por lo tanto permitiendo cada institución la oportunidad de determinar lo que constituye la JPME-II en sus planes de estudios.

20. DOD Instruction 1300.19, DOD Joint Officer Management (JOM) Program (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 4 de marzo de 2014 [obsoleta]), 16–17; U.S. House Committee on Armed Services, Subcommittee on Oversight and Investigations, Another Crossroads? Professional Military Education Two Decades after the Goldwater-Nichols Act and the Skelton Panel, 111º Congreso (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, abril de 2010), 22, accedido 7 de noviembre de 2019, <https://www.usmcu.edu/Portals/218/PME%20Info/HASC%20PME%20Report%202010.pdf?ver=2018-10-02-102736-653>.

21. Paul W. Mayberry, William H. Waggy II y Anthony Lawrence, «Producing Joint Qualified Officers FY 2008 to FY 2017 Trends» (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2019), accedido 7 de noviembre de 2019, [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR3100/RR3105/RAND\\_RR3105.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR3100/RR3105/RAND_RR3105.pdf).

22. U.S. House Committee on Armed Services, Report of the Panel on Military Education of the One Hundredth Congress, 100º Congreso, 1ª sesión (Washington, DC: Government Printing Office, 21 de abril de 1989), accedido 7 de noviembre de 2019, <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=pst.000014973024>.

23. The White House, «Presidential Memorandum—Disestablishment of United States Joint Forces Command», comunicado de prensa, 6 de enero de 2011, accedido 28 de octubre de 2019, <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2011/01/06/presidential-memorandum-disestablishment-united-states-joint-forces-comm>.

24. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2017 § 706, 10 U.S.C. 1096 (2016), accedido 7 de noviembre de 2019, <https://www.congress.gov/114/plaws/publ328/PLAW-114publ328.pdf>.

25. Las operaciones problemáticas atribuibles a la incapacidad de las distintas instituciones militares para colaborar eficaz y coherentemente incluyen la operación Eagle Claw (el rescate de rehenes en Irán en 1980), la operación Urgent Fury (Invasión de Granada en 1983) y la Guerra de Vietnam en general.

# Estamos perdiendo oportunidades para desarrollar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en los Equipos de Combate de Brigada

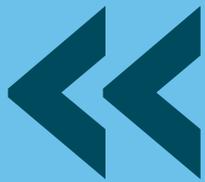
Teniente coronel Nicholas Melin, Ejército de EUA

**F**ortalecer la preparación para luchar y ganar en las operaciones de combate a gran escala es la prioridad más alta de Ejército de EUA, y los centros de entrenamiento de combate (CTC) del Ejército son los lugares donde se ponen a prueba las capacidades de las principales formaciones de combate—los equipos de combate de brigada (BCT). El entrenamiento preliminar y ejecución de una rotación en un CTC es el proceso que se usa para preparar un BCT para el combate; la asignación de fondos, personal, tiempo de entrenamiento y la prioridad de recursos de entrenamiento se canalizan a los BCT para permitir que los comandantes certifiquen sus unidades desde el nivel de escuadra hasta el de batallón. Una vez que termine el entrenamiento de un CTC, se considera que la unidad está preparada para el despliegue en todo el mundo. De hecho, podría argumentarse que

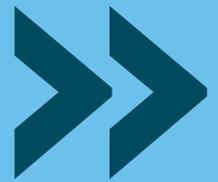
una rotación en un CTC es el proceso principal del Ejército para fortalecer la preparación de un BCT.

Sin embargo, hay una brecha en la metodología del Ejército para preparar un BCT que necesita más énfasis. Esta brecha yace en los centenares de capacitadores\* (*enablers*) en los escalones arriba del nivel de brigada (EAB) que pueden ser utilizados por los BCT tanto en una rotación en un CTC como en el combate. Estas unidades, que en su totalidad igualan a un batallón completo adicional (más de quinientos soldados) de potencia de combate, están preparadas para el despliegue individual por sus batallones y

\* Un capacitador es una capacidad (proporcionada por una unidad de apoyo, sistemas de armas, tecnología, etc.) que apoya a una unidad militar para cumplir su misión. Por ejemplo, agregar ingenieros permitiría a un BCT abrir brechas o cruzar un río. La priorización de fuegos lanzacohetes múltiples tipo MLRS le daría a esta misma unidad mayor potencia de fuego para suprimir al enemigo en el sitio de la brecha o detener a los refuerzos del enemigo. Agregar aeronaves no tripuladas le daría mayores capacidades de reconocimiento a la unidad.



Centenares de capacitadores en los escalones arriba del nivel de brigada [...] no tienen una relación habitual con los BCT que apoyarán.



brigadas de EAB, pero *no tienen una relación habitual* con los BCT que apoyarán. Los BCT y sus capacitadores agregados se reúnen en el CTC, entrenan juntos por un mes, y luego regresan a sus unidades de origen en todas partes de Estados Unidos. Un BCT no toma parte en la preparación de sus capacitadores antes de su rotación en el CTC, ni los sostiene en el período después de la rotación en el CTC, cuando la probabilidad del despliegue en respuesta a una crisis o contingencia es más alta.

En el presente artículo, se destacan los desafíos presentados por la metodología de integración actual de los capacitadores con los BCT, se identifican las medidas que los BCT pueden tomar en la actualidad y se ofrecen recomendaciones institucionales para hacer el alineamiento regional de los capacitadores desde todas partes de la Fuerza Total con los BCT y divisiones. Este alineamiento debe ser anclado en las rotaciones en un CTC y debe tomar en cuenta las unidades que han sido identificadas para el

despliegue conjunto en los planes de contingencia. Con relaciones habituales establecidas y una rotación en el CTC como una experiencia de prueba, los líderes pueden desarrollar y sostener la preparación de los BCT y sus capacitadores.

### **La experiencia en el centro de entrenamiento para los BCT y sus capacitadores**

Los comandantes de BCT y sus planas mayores se dedican a fomentar la preparación para la acción decisiva antes de una rotación en el CTC. El entrenamiento es gestionado cuidadosamente, los estándares establecidos se alcanzan antes de ir al CTC

Soldados del Batallón de Ingenieros de la 116ª Brigada posicionan su vehículo de asalto M1150, diseñado para abrir brechas en las defensas enemigas, el 12 de junio de 2019, durante un ejercicio de entrenamiento de fuego en vivo en el Centro Nacional de Entrenamiento en Fort Irwin, California. (Foto: Cabo Alisha Grezlik, Ejército de EUA)



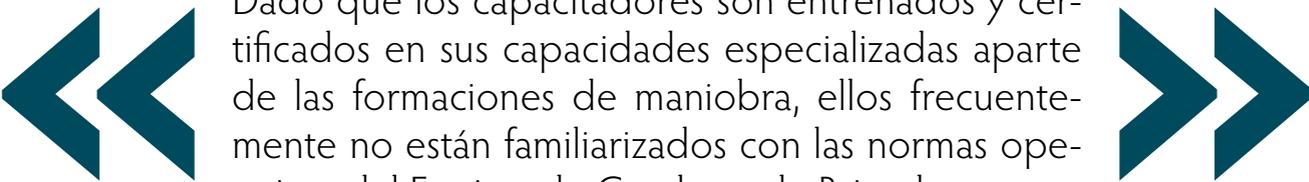
y los nodos de mando tipo misión se validan, entre otras acciones. Las divisiones certifican sus BCT en las tareas de acción decisiva y gestionan rigurosamente el equipamiento, personal y mantenimiento de la unidad para garantizar que éstas puedan aprovechar al máximo su experiencia de prueba cada dos años (o cada cinco años en el caso de los BCT de la Guardia Nacional). Cuando se cargan los vehículos en trenes antes de la visita de la unidad al centro de entrenamiento, las unidades orgánicas en un BCT están preparadas para organizarse según las tareas y ejecutar sus misiones.

Entonces, aparecen los capacitadores de los EAB. Convergiendo en el BCT unos días antes del comienzo de una rotación en el centro de entrenamiento mismo, las unidades que varían en tamaño de equipo y pelotón a compañía llegan con un conjunto de capacidades y requisitos que a veces no son completamente comprendidos. Llegan de todas partes de Estados Unidos en grandes números (con frecuencia veinte o más organizaciones distintas). Frecuentemente un elemento de tamaño de pelotón o compañía de un extremo del país apoya un BCT que viene de otro extremo, con una distancia entre ambos de miles de millas. Además, vienen de toda la fuerza. Dado que 75% de los capacitadores del Ejército son del Componente de Reserva del Ejército y la Guardia Nacional, es probable que una fuerza de tarea de BCT participe en la acción decisiva con elementos de todos los componentes del Ejército<sup>1</sup>.

Si bien los altos mandos del BCT generalmente recibirán notificación de los capacitadores que serán agregados con hasta seis meses de antelación, múl-

posiblemente una oportunidad de planificación conjunta antes de la rotación. Dado que las unidades en los componentes activo y de la Reserva y la Guardia Nacional que van juntos al CTC probablemente no tienen una relación habitual entre sí o con el BCT que apoyan, es difícil familiarizarse con todas las caras y nombres de la jefatura durante la recepción, concentración, movimiento, desplazamiento continuo y fase de integración del CTC.

Los capacitadores agregados experimentan lo mismo. Dado que los capacitadores de los EAB han sido entrenados y certificados en sus capacidades especializadas aparte de las formaciones de maniobra, ellos frecuentemente no están familiarizados con las normas operativas del BCT y probablemente no han tenido la oportunidad de integrarse en un elemento de maniobra. Cuentan con equipamiento y sistemas de comunicación distintos a los del BCT con los cuales se integrarán, y dependiendo del entrenamiento, pueden tener menos preparación que el BCT al que apoyarán. Las secciones de plana mayor del BCT no tienen experiencia en cómo planificar la utilización de los capacitadores, y los pelotones, compañías y batallones de maniobra tienen poca experiencia en el uso de los capacitadores. Además, los requisitos de mantenimiento y apoyo relacionados con el equipamiento de los capacitadores, tal como el vehículo de transporte blindado M113 y el puente blindado, frecuentemente son completamente diferentes de los de la BCT que podrían apoyar. Sin embargo, el mantenimiento y apoyo es responsabilidad del BCT.



Dado que los capacitadores son entrenados y certificados en sus capacidades especializadas aparte de las formaciones de maniobra, ellos frecuentemente no están familiarizados con las normas operativas del Equipo de Combate de Brigada.

tiples factores se combinan y hacen incompleta la integración del BCT en el mejor de los casos. Con las unidades y capacitadores esparcidos en todas partes de Estados Unidos, no hay oportunidad para entrenar conjuntamente. Frecuentemente, lo mejor que se puede hacer son teleconferencias para rastrear el movimiento programado y el mantenimiento, y

El batallón de ingenieros de la brigada (BEB) es la unidad en el BCT responsable de integrar y garantizar la utilización adecuada de los capacitadores que llegan al BCT. Aunque los comandantes y sus planas mayores de los BEB comprenden que la integración y utilización eficaz de los capacitadores es su operación decisiva, estas unidades ya tienen la responsabilidad



Un soldado de la 44ª Compañía Química rocía agua en otro soldado que estaba expuesto a un agente químico simulado en una estación de descontaminación el 13 de marzo de 2019 durante una rotación de entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento en Fort Irwin, California. (Foto: Clemens Gaines, 20º Comando de CBRNE)

de garantizar que los capacitadores orgánicos de la brigada se utilicen adecuadamente. Puesto que el tamaño del BEB se duplica durante una rotación en un CTC, en esencia convirtiéndose en una fuerza de tarea que normalmente cuenta con 1000 a 1200 soldados y veinte unidades subordinadas como mínimo, dar seguimiento a todos los capacitadores en el área de operaciones del BCT es un gran desafío y peor aún es gestionar la integración eficaz de estos capacitadores en las unidades con las cuales jamás han entrenado.

Aunque el éxito en la integración y utilización de capacitadores varía de una unidad a otra, es posible identificar un número de problemas sistémicos que han sido registrados por los equipos de observadores-controladores después de una rotación en el CTC:

- ♦ Las planas mayores de brigada y de batallones de maniobra tienen dificultades cuando planifican la utilización de capacitadores debido a la falta de familiaridad con las capacidades y limitaciones de los distintos capacitadores.
- ♦ Con frecuencia, los capacitadores son inadecuadamente utilizados o las unidades de maniobra los dejan en la retaguardia, en gran parte debido a la falta de familiaridad con la utilización adecuada de los capacitadores y una carencia de relaciones personales entre los líderes de unidades de maniobra y los capacitadores que les apoyan.
- ♦ Posiblemente de aún más importancia, las unidades de maniobra frecuentemente culminan antes de cumplir con sus misiones asignadas porque los capacitadores apropiados (ya sea ingenieros, química, inteligencia militar, policía militar, transmisiones, o asuntos civiles) no están presentes o no son utilizados eficazmente en un punto decisivo en la operación.

Si bien estas lecciones son registradas en las posevaluaciones y la información sobre la integración de capacitadores es incorporada en las normas operativas post-CTC en todos los niveles, una vez que se carga el equipamiento de nuevo en los trenes, el BCT regresa a su guarnición y los capacitadores se esparcen a sus bases en todas partes de Estados Unidos. La preparación compartida acumulada a través del entrenamiento de un BCT en el CTC y las lecciones aprendidas de operaciones conjuntas con los capacitadores se disipa cuando las unidades regresan a sus entrenamientos limitados.

## Los impactos

Incluir las unidades de capacitadores en la formación del BCT es ineficaz a menos que sus capacidades sean comprendidas por los que toman las decisiones en cuanto a su utilización, a saber, los comandantes y planificadores de maniobra en los niveles de compañía a brigada. Por ejemplo, las rotaciones de acción decisiva en el Centro Nacional de Entrenamiento (NTC) normalmente incluyen ataques químicos con agentes persistentes y no persistentes contra unidades en rotación que requieren el establecimiento de un punto completo de descontaminación. Los BCT posiblemente tendrán

cuatro tipos de pelotones agregados a sus unidades para cumplir con esta misión. Sin embargo, el BCT normalmente ha entrenado con un tipo, como máximo, de estas formaciones en la preparación que ocurrió en su guarnición. Por lo tanto, los planificadores y responsable de logística tienen poca comprensión de cuánto tiempo lleva una misión deliberada de descontaminación o cuáles recursos necesitan estar en el lugar para llevar a cabo la operación.

Dado que las relaciones entre los capacitadores de los EAB y los BCT en la guarnición son informales, la inclusión de los capacitadores de los EAB en el entrenamiento de BCT es episódica y frecuentemente con base en personalidad. Para un grupo de comandantes, la integración de capacitadores de los EAB podría ser una prioridad mientras que el siguiente grupo podría tener un planteamiento diferente. El efecto general de la falta de formalidad con respecto a las relaciones en

Soldados del Batallón de Ingenieros de la 23ª Brigada cavan una zanja antitanque para obligar a las fuerzas montadas del enemigo a girar hacia el área principal de enfrentamiento defensivo, el 20 de abril de 2018, en Fort Irwin, California. (Foto: National Training Center Operations Group Maneuver Support Training Team)



la guarnición es que las unidades orgánicas tienden a entrenar orgánicamente y las unidades del EAB por su lado. Las unidades no entrenan como lucharían verdaderamente en un CTC o en el combate hasta que participan en una rotación de CTC.

Si bien las unidades de capacitadores y el BCT se benefician del entrenamiento conjunto en el CTC, se pierden oportunidades. Además, como los BCT tienden a entrenar orgánicamente en su guarnición, hay un arduo proceso de aprendizaje en los CTC que priva a los batallones de maniobra, el BEB y la plana mayor de la brigada de oportunidades para perfeccionar su integración y utilización de los capacitadores.

Tal vez el aspecto más importante sea que el BCT y la fuerza de maniobra no se dan cuenta por mucho tiempo de los requisitos y deficiencias de los capacitadores del EAB. Dado que no entrenan juntos, la diferencia en las capacidades tales como la movilidad, comunicaciones y entrenamiento simplemente no es una prioridad en la orientación de entrenamiento de divisiones y cuerpos de ejército para el BCT. Los comandantes registran que hay una deficiencia cuando están en un CTC, pero esta se desvanece rápidamente cuando se repliegan a la guarnición y el enfoque regresa al entrenamiento orgánico del BCT.

## Los desafíos con la integración de capacitadores

Si integrar los capacitadores es importante, ¿por qué estos todavía no son alineados habitualmente con los BCT? Es justo hacer esta pregunta, dados los desafíos antes mencionados, de por qué el Ejército continúa gestionando los capacitadores de esta manera.

La primera parte de la respuesta está vinculada con el planteamiento del Ejército de formar unidades desplegables que son adaptadas para satisfacer los requisitos de una crisis o contingencia. Entrenar a capacitadores por separado y agregarlos a los BCT antes de sus rotaciones en el CTC o el despliegue tiene el objetivo de (1) garantizar que los capacitadores de baja densidad sean eficazmente entrenados en su guarnición, (2) posibilitar la distribución flexible de las capacidades del EAB en los BCT basado en los requisitos de misión y (3) facilitar la integración de las unidades del Componente de Reserva del Ejército y la Guardia Nacional en los BCT de acuerdo con la Política de la Fuerza Total del Ejército<sup>2</sup>.

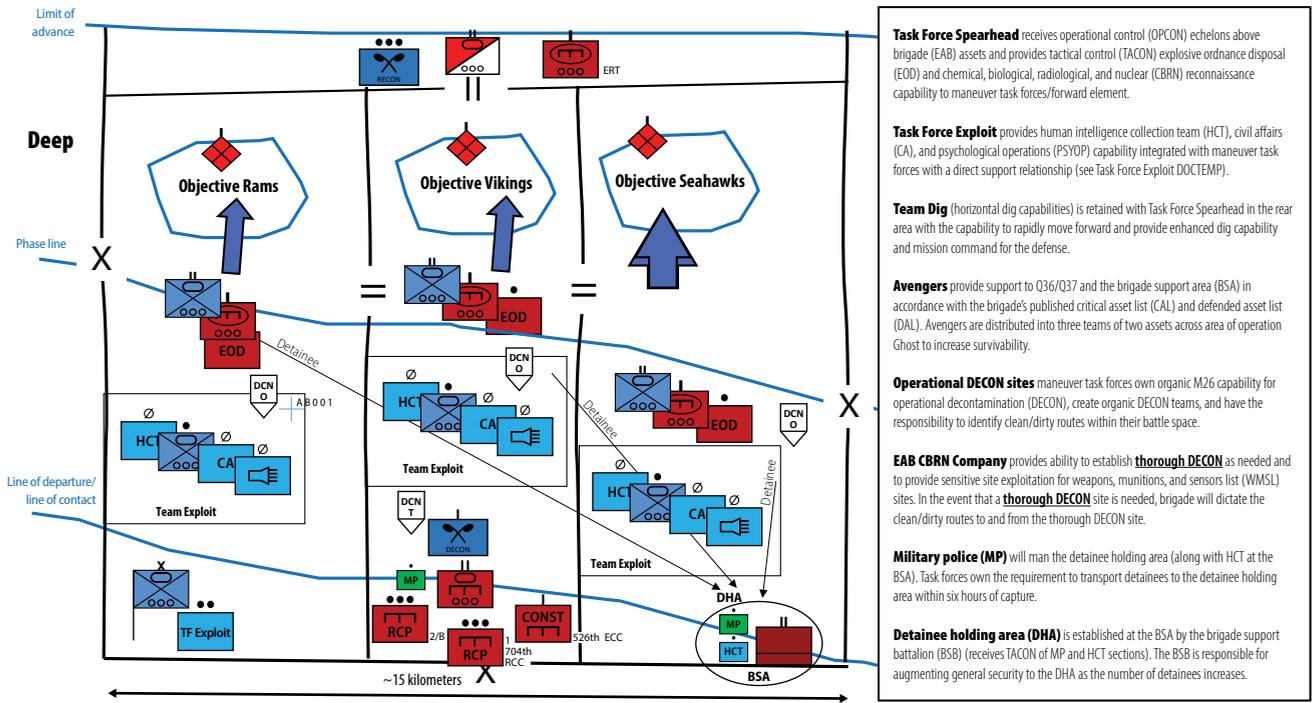
A diferencia de la estructura de división que le precedió, la estructura de fuerza modular del Ejército depende de la capacidad del BCT de recibir, integrar y utilizar los capacitadores. Incluso con el rediseño de fuerza BCT 2020 del Ejército y la decisión de incluir un tercer batallón de maniobra y establecer los BEB con más capacitadores, el diseño de fuerza para el BCT deliberadamente no incluyó todos los capacitadores que serían necesarios en la acción decisiva<sup>3</sup>.

La segunda parte de la respuesta está relacionada con la disponibilidad de los capacitadores propios y sus plazos de preparación. El 75% de las unidades capacitadoras, incluyendo las de apoyo a la maniobra o de sostenimiento del Componente de Reserva del Ejército y de la Guardia Nacional, se encuentran esparcidas por todo Estado Unidos. Además, las unidades del Componente de Reserva y de la Guardia Nacional tienen un proceso de preparación basado en un modelo de cinco años, con una rotación en un CTC y despliegue subsecuente en el cuarto y quinto año del ciclo de preparación de la unidad. Esto significa que de todos los capacitadores en la Fuerza Total, solo una parte de las capacidades del Componente de Reserva y la Guardia Nacional está disponible en cualquier momento.

Otro factor que dificulta el alineamiento habitual es el desafío de pronosticar la preparación y disponibilidad de una multitud de pequeñas unidades capacitadoras desplegables. A diferencia de los BCT, las unidades de EAB despliegan compañías, pelotones y frecuentemente equipos. Puesto que se despliegan independientemente, dentro de un solo batallón de EAB, podría haber múltiples unidades en distintos niveles de preparación.

**El teniente coronel Nicholas Melin, Ejército de EUA,** es comandante del 5º Batallón de la 1ª Brigada de Asistencia de la Fuerza de Seguridad. Recibió una licenciatura de la Academia Militar de EUA, una maestría de artes y ciencias militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y un doctorado de la Universidad de Oxford. Fue comandante del Batallón de Ingenieros de la 23ª Brigada en el 1-2 Equipo de Combate de Brigada Stryker en la Base Conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. También ha servido como asistente especial al 18º y 19º jefes del Estado Mayor Conjunto en el Grupo de Estudios Estratégicos del Jefe de Estado Mayor del Ejército y como oficial ejecutivo de la 3ª Brigada de la 1ª División Blindada.





(Figura: Batallón de Ingenieros de la 23ª Brigada, Equipo de Combate Stryker de Brigada, Base Conjunta Lewis-McChord)

## Figura 2. Ejemplo de plantilla doctrinaria

Con la comprensión de este hecho, los comandantes deben impulsar la educación en sus planas mayores y comandos subordinados sobre las limitaciones y requisitos de apoyo de las unidades capacitadoras. Las unidades deben planificar el uso de los capacitadores en los ejercicios de plana mayor y de puesto de mando en todos los niveles. El desarrollo de una organización estandarizada de tareas de los capacitadores para operaciones ofensivas y defensivas (véase la figura 1), la formulación de plantillas doctrinarias para el uso de capacitadores (véase la figura 2) y el ensayo de ejercicios de combate para las operaciones centradas en los capacitadores son medidas importantes que los BCT pueden tomar para fortalecer la competencia con los capacitadores, acelerar la planificación y garantizar la comprensión compartida con las unidades subordinadas.

Los líderes de maniobra de los niveles desde brigada a pelotón necesitan la repetición en la planificación y utilización de capacitadores antes de que lleguen a un CTC. El momento equivocado para comenzar a determinar cómo usar los capacitadores tales como ingenieros, unidades químicas, asuntos civiles y la

remoción de artefactos explosivos ocurre cuando estos elementos llegan un poco antes de la ejecución de la misión. El BEB también necesita las repeticiones de práctica para integrar los capacitadores desde el exterior del BCT y luego proporcionarles el mando tipo misión—cuanto más, mejor.

Dada la realidad de que los BCT y sus batallones subordinados probablemente no podrán entrenar con los capacitadores que tendrán antes de desplegarse a un CTC o en el combate, debe haber un sistema deliberado para la formación de relaciones con los capacitadores y su integración en la formación. Si bien las listas de verificación pueden ser útiles, las unidades deben considerar la integración de capacitadores como una tarea táctica que debe ser practicada en el entrenamiento de guarnición. Los BCT deben hacer contacto con las unidades capacitadoras en su guarnición, establecer relaciones con ellas y deliberadamente integrar sus elementos en la senda de entrenamiento.

Los BCT deben aceptar el desafío que supondrán las unidades capacitadoras que recibirán con poca antelación y prepararse para más requisitos de apoyo cuando lleguen estas. El equipo, capacidades

de comunicación y preparación de entrenamiento de todas las unidades serán diferentes. En muchos casos, esto significa que los distintos requisitos de mantenimiento y abastecimiento que no son fáciles de resolver en los últimos días antes de la ejecución de la misión. Con el fin de minimizar la fricción causada por la llegada de múltiples unidades con distintos requisitos de apoyo y estados de preparación, los BCT deben hacer contacto temprano y frecuente con los capacitadores para resolver los problemas de la organización formal de tareas con mucha antelación. Esta es una buena práctica impulsada por los CTC.

## **Las recomendaciones para lograr el cambio institucional**

Si bien las medidas intermedias antes destacadas son necesarias, son insuficientes. Hay una necesidad fundamental para generar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en el nivel de BCT. Las recomendaciones institucionales a continuación pueden ser introducidas gradualmente, pero deben ser formales en su implementación, arraigadas en las rotaciones de CTC y respaldadas por los altos mandos del Ejército para tener un verdadero impacto.

**Identificar el conjunto disponible de fuerzas capacitadoras de EAB, tanto de los componentes activo y de reserva en una región específica, y formalmente alinearlas con los BCT para las rotaciones de CTC y despliegues.** Dentro de una región dada (por ejemplo, en el noroeste de Estados Unidos), normalmente hay un suficiente número de unidades capacitadoras de servicio activo, la Guardia Nacional y el Componente de Reserva para apoyar el entrenamiento de los BCT, las rotaciones de CTC y los despliegues para satisfacer los requisitos de planes de contingencia. El problema es que no hay relaciones formales para impulsarlas a linear sus sendas de entrenamiento. Los estados mayores en los niveles de división y cuerpo de ejército podrían alinear el entrenamiento para ayudar a los BCT a integrar estas capacidades clave si recibieran la autoridad y los fondos para hacerlo. Debe ser un requisito para los planificadores del FORSCOM y CTC tener en cuenta el alineamiento regional cuando llevan a cabo la planificación de rotación en el CTC y contingencias. El FORSCOM también debe considerar seriamente requerir que los capacitadores participen en

los ejercicios de certificación de los BCT alineados antes de su rotación en un CTC.

**Integrar deliberadamente los capacitadores en el entrenamiento orgánico de los BCT en su guarnición.** En el Componente Activo por sí solo, normalmente hay un suficiente número de capacitadores para permitir que los BCT tengan múltiples repeticiones en el uso de dichas capacidades. A veces, esto ocurre informalmente, pero pocas veces es impulsado por orientación superior. Dado que los EAB normalmente son subordinados a un cuerpo de ejército, la orientación formal de entrenamiento que exige la integración de los capacitadores en el entrenamiento de guarnición tendría que originarse de este escalón. Esto podría ser estandarizado en la forma de relaciones habituales.

**Alinear la estructura de datos del despliegue de fuerzas en fase en los planes operacionales con los conjuntos de fuerzas regionales del Componente Activo y el Componente de Reserva.** Una vez que se generan estas fuerzas regionales y las unidades comienzan el proceso de preparación sostenida en el nivel de BCT, el siguiente proceso lógico sería alinear los BCT con los capacitadores en consonancia con los planes operacionales. Estos pasos fortalecerían y formalizarían las relaciones entre los BCT y capacitadores en su región.

**Centrarse en la asociación entre el Componente Activo y el Componente de Reserva de la fuerza de tarea del BCT para la acción decisiva.** Las relaciones más formales entre el BCT y sus capacitadores presentan una oportunidad importante. Actualmente, las asociaciones entre las fuerzas activas y de Reserva principalmente se centran en el nivel de BCT o EAB. Aunque hay gran valor en la formación de relaciones con una posible unidad adyacente potencial, probablemente es más importante que un BCT integre los capacitadores del Componente de Reserva que formarán parte del BCT en el combate.

**Formalizar la relación entre los BEB en todos los BCT y las unidades habitualmente asociadas.** El BEB debe seguir siendo el punto focal de la integración de los capacitadores en el BCT y podría asumir el papel principal para imponer el programa de asociación de la Fuerza Total hasta los niveles inferiores. Los comandantes de BEB deberían ser responsables de mantener las relaciones con las unidades del Componente de Reserva con las cuales se desplegarán ya sea en una

rotación de CTC o en combate y también de coordinar su integración en el entrenamiento del BCT.

**Incorporar los capacitadores en las estrategias de modernización de los BCT.** Mientras el Ejército energicamente se moderniza para enfrentar el desafío presentado por adversarios con capacidades casi similares, los BCT deben entrenar y modernizarse con los capacitadores que estarán integrados en su formación. Una gran brecha de adquisición de equipamiento ya existe entre los BCT y las formaciones capacitadoras y si no es abordada durante el proceso de modernización, solo se ampliará. El rendimiento general de un BCT en el combate no debe ser impactado negativamente porque sus capacitadores están operando con sistemas de mando y control anticuados y moviéndose en vehículos que no pueden mantener el ritmo de las operaciones de combate. Alinear el entrenamiento y modernización de los BCT y sus capacitadores agregados sería coherente con la doctrina del Ejército sobre el entrenamiento, que declara que «las unidades entrenan para luchar y ganar como equipos cohesivos y eficaces» en «condiciones difíciles y realistas que simulan detalladamente un ambiente operacional»<sup>4</sup>.

## Conclusión

El Ejército entrena y certifica las unidades de maniobra en todos los niveles porque reconoce que,

fundamentalmente, el conjunto es más que la suma de sus partes. Un BCT entrenado es más que solo un grupo de batallones entrenados. Es un equipo integrado que puede organizar sus tareas según el propósito para ejecutar eficazmente las misiones anticipadas e imprevistas.

Del mismo modo, un BCT entrenado que está preparado para la acción decisiva es más que una unidad orgánica entrenada con gran número de capacitadores organizados de acuerdo con tareas específicas que fueron entrenados independientemente y asignados inmediatamente antes de ejecutar la misión. Para que opere eficaz y conjuntamente, el equipo debe ser capaz de organizarse según las tareas en todos los escalones e incorporar los capacitadores en todo su entrenamiento.

Mantener el planteamiento actual para la integración de capacitadores es arriesgarse a repetir las duras lecciones aprendidas en todas las rotaciones en un CTC cuando llegan los primeros días de un futuro conflicto. Cuando esto ocurre, el costo sería las vidas de nuestros soldados en lugar de tiempo malgastado y el entrenamiento insuficiente. Con el establecimiento de relaciones formales y regionales con las unidades capacitadoras alineadas con el BCT, arraigado en las rotaciones en un CTC, el Ejército puede fortalecer la preparación sostenida de la Fuerza Total que se centra en los BCT; y vale la pena hacerlo. ■

## Notas

1. El análisis para esta estadística se llevó a cabo en el Centro de Apoyo de Maniobra en Fort Leonard Wood, Estado de Missouri. Con respecto a solo los ingenieros, basado en la actualizaciones de 2019 en las Tablas de Distribución y Asignaciones de los Ingenieros, 50% de la estructura de fuerzas de ingenieros están en la Guardia Nacional, con 25% en el Componente de Reserva y solo 25% en el componente activo. Para muchas capacidades de apoyo de maniobra, el porcentaje es más alto. Por ejemplo, 82% de asuntos civiles y operaciones de apoyo de información militar están en el Componente de Reserva.

2. John M. McHugh, Memorandum to Principal Officials of

Headquarters, Department of the Army, «Army Directive 2012-08 (Army Total Force Policy)», 4 de septiembre de 2012, accedido 25 de octubre de 2019, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ad2012\\_08.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ad2012_08.pdf).

3. Mark F. Cancian, «U.S. Military Forces in FY 2020» (informe, Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, octubre de 2019), accedido 25 de octubre de 2019, <https://www.csis.org/analysis/us-military-forces-fy-2020-army>.

4. Army Doctrinal Publication 7-0, *Training* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, agosto de 2012 [obsoleta]), párrafos 1-4 y 1-5.

# Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas

## La muerte ignora la Hora Dorada

Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA

Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA

Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA

**E**l empleo de medios quirúrgicos de emergencia ha definido la planificación médica militar desde el 2001. Aunque la huella de los recursos médicos se ha reducido considerablemente en los últimos años, la geografía de las operaciones en curso no. Como consecuencia, los soldados en situación de riesgo se ven obligados a depender de medios de apoyo médico más precarios, lejos de los anillos de evacuación médica meticulosamente coordinados que antes eran considerados un imperativo operacional. La primera hora después de la aparición de una lesión traumática se considera la más crítica para la estabilización de emergencia de una baja. Este concepto de «Hora Dorada» establece un estándar útil para la distribución de recursos médicos fijos en apoyo de las áreas de operación. Sin embargo, el paradigma de la Hora Dorada no es suficiente para las operaciones de combate a gran escala (LSCO), específicamente cuando se planifica el apoyo médico para las operaciones ofensivas que representan mayor riesgo para la fuerza o las que se llevan a cabo en ambientes de movimiento restringido en los que no se puede garantizar una evacuación médica a tiempo. Para poder proporcionar a los comandantes de





Miembros de un equipo quirúrgico austero de la fuerza conjunta descargan equipamiento el 29 de noviembre de 2017 después de una misión en Afganistán. Entre el equipamiento hay una mesa de operaciones y dos plataformas de resucitación a mano, lo cual reduce su huella en la aeronave. (Foto: Sargento segundo Douglas Ellis, Fuerza Aérea de EUA)

las fuerzas terrestres opciones que reduzcan los riesgos y sean coherentes con las mejores prácticas médicas, la planificación tendrá que cambiar del paradigma de la Hora Dorada a un modelo de apoyo a la misión más deliberado. Los planificadores deben tener en cuenta la importancia operacional, la distribución asimétrica del riesgo a la fuerza y la capacidad de los medios quirúrgicos disponibles para influir en la mortalidad prevenible en el combate y mejorar la eficiencia del sistema de atención a bajas.

## Solo la mitad de las bajas con heridas letales sobrevivibles podrán sobrevivir a la Hora Dorada

Un análisis de 2012 sobre las bajas de combate de la primera década de conflicto después del 11 de septiembre sirve de base valiosa para planificar el apoyo médico en las operaciones ofensivas. En el estudio se analizaron casi 4600 muertes de combate en Iraq y Afganistán hasta junio de 2011 y se encontró que el 87.3 por ciento de las muertes ocurrieron antes de llegar al hospital. De esas muertes, aproximadamente una de cada cuatro era potencialmente sobrevivible desde una perspectiva estrictamente médica, lo que significa que la atención prehospitalaria y la evacuación influyeron en cerca de mil muertes de combate hasta el 2011<sup>1</sup>. Este estudio deja claro que para tener un impacto significativo en la supervivencia de las bajas de combate, la atención y los recursos deben centrarse en mejorar la atención prehospitalaria y reducir el tiempo desde que ocurre la lesión hasta que se llega a la cirugía.

En 2009, el antiguo secretario de Defensa Robert M. Gates estableció el estándar de la Hora Dorada para los teatros de conflicto en los que se distribuían medios quirúrgicos y de evacuación médica de la coalición para garantizar que un soldado herido pudiera llegar a un centro de tratamiento médico dentro de sesenta minutos después de haber sido herido. Gates calificó el estándar

**El teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA,** es cirujano de cuidados intensivos/trauma con una maestría en Bioética y Política de Salud. Beldowicz es profesor asistente de la Universidad de Ciencias de la Salud de los Servicios Uniformados, graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA y se ha desempeñado como asesor de la Unidad de Aumento Médico Conjunta del Comando de Operaciones Especiales Conjunto desde 2012.

como una «cuestión de moral» y una «obligación moral». Se ha reconocido que esta política ha salvado hasta 359 vidas entre 2009 y 2013 al aumentar el número de soldados a los que se les pudo controlar la hemorragia quirúrgica antes de morir por una pérdida de sangre grave<sup>2</sup>.

En un estudio realizado en 2014 que abarca más de una década de muertes tempranas por traumatismo en un entorno civil se determinó que la clásica Hora Dorada solo permitiría una cirugía de emergencia para la mitad de las personas que la necesitan. Para que el 95 por ciento de los pacientes con lesiones potencialmente letales puedan ser operados, el tiempo entre la lesión y la cirugía tendría que reducirse a veintitrés minutos. Este intervalo se redujo aún más, a diecinueve minutos, en el caso de los pacientes que sufrieron una lesión producto de un mecanismo de penetración, que es lo que ocurre generalmente en combate<sup>3</sup>.

La política de Gates tuvo éxito porque mejoró considerablemente el estándar de dos horas establecido anteriormente, y sigue sirviendo como un estándar razonable para ofrecer apoyo médico a las operaciones de estabilización en las que numerosas operaciones de riesgo similar se encuentran dispersas geográficamente. Sin embargo, el estándar de la Hora Dorada es inadecuado para planificar operaciones decisivas en las que el riesgo de una unidad es mayor pero limitado en tiempo y área. Estas operaciones requieren recursos suficientes para un estándar más elevado de mitigación de riesgos

que el paradigma de la Hora Dorada, y es específicamente el riesgo limitado en tiempo y espacio lo que hace que ese estándar más exigente sea factible desde un punto de vista táctico y logístico.

**El mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA,** es médico de emergencias en el Centro Médico del Ejército de Womack, Fort Bragg, Carolina del Norte, y miembro de un equipo de resucitación quirúrgica. Sus antecedentes militares incluyen asignaciones como cirujano de vuelo en el 3er Batallón, 160º Regimiento de Operaciones Especiales de Aviación (Aertransportado) y jefe del Departamento de Medicina de Emergencia, Hospital Comunitario del Ejército Martin, Fort Benning, Georgia.

**El mayor Robert Modlin, Ejército de EUA,** es oficial de operaciones médicas en el Comando de Operaciones Especiales Conjunto. Sus antecedentes militares incluyen puestos de operaciones médicas en unidades médicas, de maniobra y de operaciones especiales.



Marineros de la Unidad Médica Expedicionaria de la Armada atienden una baja simulada el 1 de agosto de 2019 durante un ejercicio de bajas masivas en la Base Aérea de Erbil, Iraq. (Foto: Especialista Kahlil Dash, Ejército de EUA)

Del mismo modo, la planificación de apoyo médico para las LSCO requiere la revisión del modelo de apoyo de área actual. Aunque logísticamente es más desafiante, el posicionamiento adecuado de medios quirúrgicos avanzados es imperativo en los conflictos entre adversarios con capacidades similares. En las LSCO, la disponibilidad de grandes elementos médicos dependerá del alcance de los fuegos enemigos y las amenazas híbridas. La evacuación de heridos estará sujeta a esquemas de movimiento por tierra porque el espacio aéreo estará disputado. Aunque se prevé que el volumen de bajas exceda las capacidades de tratamiento, hospitalización y traslado de pacientes, si el triaje de bajas se realiza por expertos y se ejecutan intervenciones de estabilización, los medios quirúrgicos en posiciones avanzadas anularán los efectos de los obstáculos de evacuación<sup>4</sup>.

La hemorragia sigue siendo la principal causa de muerte en el campo de batalla. En 2018, el Comité de Atención a Bajas de Combate Táctico incorporó los conceptos de atención de resucitación avanzada (ARC) para abordar la muerte por hemorragia prehospitalaria y la dinámica de apoyo<sup>5</sup>. Con el fin de minimizar las muertes innecesarias en el campo de batalla, la ARC

emplea los principios de transfusión de sangre en el lugar, control temprano de hemorragia no susceptible a compresión externa (conocida como hemorragia de torso no compresible) o torniquetes, y acceso avanzado a cirugía de control de daños. Dado que las exigencias de la ARC van más allá de lo que una unidad operacional y un médico de la fuerza terrestre pueden hacer, el concepto creó nuevas expectativas para la planificación del apoyo médico operacional que se centra en la mayor causa de muertes evitables en combate.

### Transfusión de sangre en el lugar

En un análisis realizado en 2018 de más de cuatro mil quinientas bajas de combate se determinó que los pacientes que necesitaban una transfusión de sangre en el campo de batalla y la recibieron tenían más probabilidades de llegar vivos al hospital en comparación con los que no la recibieron<sup>6</sup>. Este análisis fue precedido por otro en 2017 en el que se evaluaron más de quinientas

bajas de combate y se determinó que los pacientes que recibieron una transfusión de sangre antes de llegar a un hospital de campaña tenían 3.6 veces más probabilidades de sobrevivir las primeras veinticuatro horas después de la herida y el doble de probabilidades de sobrevivir por al menos treinta días<sup>7</sup>.

**Recomendaciones de planificación.** Un plan médico óptimo permitiría iniciar la transfusión de sangre muy cerca del lugar y en el momento de la lesión, en un entorno prehospitalario, sin demorar la evacuación rápida de la baja a una capacidad quirúrgica. Mantener un suministro de productos sanguíneos transfundibles en el lugar debería considerarse una prioridad de logística médica. En la mayoría de los casos, esta cadena de suministros puede incorporarse a la cadena de evacuación médica. Los médicos en tierra reciben suministros del personal de evacuación médica, que a su vez es reabastecido por la unidad médica receptora. Este intercambio, sin embargo, requiere una planificación y coordinación adecuadas con las unidades médicas de apoyo y los centros de tratamiento para obtener y posicionar los productos sanguíneos necesarios.

## Control temprano de la hemorragia

Las hemorragias representan el 91 por ciento de las muertes en el campo de batalla prehospitalarias potencialmente sobrevivibles. De esas muertes, el 13.5 por ciento se debe a hemorragias en las extremidades. Para hacer frente a esto, las fuerzas armadas estandarizaron la distribución, familiarización y entrenamiento de torniquetes de combate en todas sus filas y redujeron la tasa de mortalidad por hemorragia en las extremidades en un 85 por ciento, de un promedio de 23.3 muertes por año a 3.5 muertes por año<sup>8</sup>.

Las nuevas tecnologías emergentes tanto en el ámbito civil como en el militar pueden facilitar el control de la hemorragia prequirúrgica en el 79 por ciento restante de las muertes prehospitalarias potencialmente sobrevivibles causadas por hemorragias de torso no compresibles. La oclusión de la aorta con balón endovascular de resucitación (REBOA) se refiere tanto al equipo como a la técnica de insertar un catéter con punta de balón a través de una arteria en la ingle e inflar el balón en la aorta para detener el flujo de sangre al sitio de la lesión. Esta oclusión puede detener la hemorragia de los vasos sanguíneos abdominales, pélvicos o junturales, lo cual permite ganar tiempo para lograr el control quirúrgico definitivo antes de que el paciente se desangre hasta morir. El análisis de las muertes en combate de 2012, al que se hizo referencia anteriormente,

sugiere que hasta el 62 por ciento de las lesiones en combate potencialmente sobrevivibles que resultaron en la muerte podrían haberse beneficiado de la REBOA<sup>9</sup>.

Sin embargo, la desventaja de esta tecnología es que hay consecuencias metabólicas potencialmente mortales asociadas con el cese del flujo sanguíneo a los órganos abdominales y a la musculatura de las extremidades. Las recomendaciones actuales sugieren que la oclusión aórtica completa en el tórax distal puede mantenerse hasta cuarenta minutos y en la pelvis hasta sesenta minutos. La experiencia con las bajas de combate ha demostrado que los resultados satisfactorios asociados con la oclusión aórtica oscilan entre siete y treinta y cuatro minutos<sup>10</sup>. Sin embargo, los estudios en animales realizados en centros de investigación médica militar han demostrado que las consecuencias metabólicas de más de sesenta minutos de oclusión aórtica completa son letales<sup>11</sup>. Por lo tanto, la REBOA debe emplearse solo como un componente de un sistema más completo de evacuación, resucitación y control oportuno y definitivo de hemorragia traumática.

**Recomendaciones de planificación.** Aunque la REBOA se utiliza cada vez más en los ámbitos civil y militar, su empleo en entornos prehospitalarios sigue siendo experimental. El beneficio teórico de la REBOA prehospitalaria es su potencial para prolongar el tiempo antes de que una baja se desangre hasta morir por una hemorragia de torso no compresible. La REBOA no debe considerarse como un método primario de mitigación de riesgo, sino más bien como un complemento cuando no es posible un tiempo de lesión a cirugía de menos de veinte minutos.

El procedimiento de la REBOA requiere un mínimo de ocho a diez minutos, incluso en las manos más competentes<sup>12</sup>. Los planes que incorporen la REBOA en el apoyo médico operacional deben tener como objetivo que el procedimiento se realice en los quince minutos siguientes a la lesión para tener una probabilidad teórica de beneficiar hasta al 95 por ciento de las bajas elegibles. Debe determinarse si es más factible trasladar la baja al proveedor de servicios médicos, el proveedor a la baja o una combinación para realizar el procedimiento lo más rápido posible.

Las demandas logísticas de la REBOA son extensas. Si bien la REBOA puede reducir el volumen de la pérdida de sangre existente, para beneficiarse de ella, la sangre ya perdida deberá ser remplazada tan pronto como sea posible. Por lo tanto, la transfusión de sangre en el lugar y durante la evacuación son esenciales, y se deben anticipar volúmenes de transfusión masiva para la mayoría de

los pacientes que pasan por la REBOA. Además, como las consecuencias metabólicas de la oclusión aórtica comienzan a acumularse en el momento de la inflación, es esencial que las bajas lleguen a una unidad quirúrgica en los treinta minutos siguientes a la REBOA. De lo contrario, cualquier disminución de las muertes prehospitalarias por hemorragia será anulada por las muertes hospitalarias debido a fallos orgánicos posteriores.

La REBOA prehospitalaria no debe considerarse una opción si no se puede lograr una resucitación adecuada con productos sanguíneos y un tiempo de traslado a la cirugía de menos de treinta minutos a partir de la oclusión aórtica. Las bajas de la REBOA con fallos orgánicos multisistémicos en entornos austeros consumirían amplios recursos, lo cual socavaría considerablemente el apoyo a las operaciones en curso sin demostrar ningún beneficio para la supervivencia.

## Cirugía de control de daños en posiciones avanzadas

En 1982, un grupo de cirujanos identificaron varios pacientes que sufrieron lesiones potencialmente letales y murieron poco después de la cirugía, a pesar de que sus lesiones fueron curadas con éxito. Observaron que esos pacientes morían por la acumulación de las consecuencias metabólicas de las lesiones y su tratamiento posterior, una tríada letal de baja presión sanguínea, hipotermia y alteración de la coagulación sanguínea<sup>13</sup>. Tomaría casi treinta años para identificar y adoptar de forma general los principios de control de daños que previenen, interceptan e invierten estos insultos metabólicos y mejoran así las posibilidades de supervivencia de algunos de los pacientes más gravemente heridos.

El objetivo de la cirugía de control de daños es controlar adecuadamente la hemorragia y el derrame gastrointestinal en menos de sesenta a noventa minutos. Estos objetivos limitados permiten a los equipos quirúrgicos en posiciones avanzadas utilizar menos equipos y realizar varias cirugías seguidas rápidamente. Según un estudio realizado en 2018 sobre trece años de bajas de combate, la estabilización quirúrgica en una instalación de Rol 2 (instalación de tratamiento de trauma y tratamiento médico de emergencia en posición avanzada) disminuyó la probabilidad de que una baja muriera por un tercio en comparación con la estabilización quirúrgica inicial en una instalación de Rol 3 (instalación equipada para proporcionar atención a cualquier tipo de pacientes),

independientemente del tiempo de traslado o de la gravedad de la lesión<sup>14</sup>. Esto indica que la cirugía de control de daños es más eficaz cuando las intervenciones son limitadas, en otras palabras, contar con más especialistas y medios quirúrgicos no necesariamente significa que las bajas en las primeras horas posteriores a la lesión tendrán mejores resultados<sup>15</sup>. La disponibilidad de la REBOA complementa aún más la cirugía de control de daños al permitir que equipos médicos con experiencia en estrategias avanzadas de resucitación controlen temporalmente la hemorragia de torso no compresible en determinadas bajas de combate mientras un cirujano completa otro procedimiento de control de daños que requiere atención inmediata, lo cual aumenta la capacidad operativa del elemento quirúrgico en posición avanzada<sup>16</sup>.

### Recomendación de planificación—constitución de los elementos quirúrgicos en posiciones avanzadas.

Inicialmente, el equipo quirúrgico avanzado (FST) fue diseñado para atender las necesidades quirúrgicas en posiciones avanzadas, cerca del combate. Según la doctrina, el FST proporciona capacidades quirúrgicas a los equipos de combate de brigada y a los escalones por encima de la brigada, posee medios de movilidad terrestre orgánicos y debería ser plenamente operativo poco después de llegar a una posición<sup>17</sup>. Sin embargo, el FST es desplegado generalmente en áreas de apoyo y a menudo dividido de forma no doctrinal en dos equipos de diez personas que prestan apoyo en áreas operacionales de batallón o de menor tamaño. En la actualidad, los FST divididos pueden encontrarse en bases operativas avanzadas con elementos de compañía y rara vez son reposicionados o utilizados para apoyar directamente la misión.

Todas las ramas de servicio militar han identificado la necesidad de contar con equipos quirúrgicos pequeños y más móviles para llenar el vacío de apoyo médico dejado por la evolución del FST. En el actual ambiente de operaciones de unidades pequeñas y de combate limitado, la planificación debe tener en cuenta el tamaño de la población de riesgo, las estimaciones de bajas, la duración de la operación y las exigencias de la unidad operacional para determinar el tamaño óptimo y el tipo de elemento quirúrgico de apoyo. En las LSCO, las tareas de los elementos quirúrgicos avanzados no cambiarán, pero sí lo harán las consideraciones que rigen su despliegue. Durante la planificación se tendrá que equilibrar la importancia operacional de la misión y los riesgos no mitigados. Los medios quirúrgicos ejecutarán

**Tabla. Equipos quirúrgicos avanzados y su composición según la doctrina**

Equipo quirúrgico	Rama	Mesas de operación	Personal total	Cirujano	Anestesista	Doctor de cuidados intensivos/medicina de emergencia	Cirujano ortopédico	Asistente médico	Enfermera de cuidados intensivos	Enfermera de medicina de emergencia	Auxiliar de enfermera	Médico	Técnico de cirugía	Terapeuta respiratorio	Administrador	Comunicaciones
Equipo Quirúrgico de Resucitación Avanzado (FRST)*	Ejército	2	20	2	2	2	2		2	2	2	1	2		1	
Equipo Quirúrgico de la Hora Dorada (GHOST)*	Ejército	2	10	2	2					2		2	2			
Sistema Quirúrgico de Resucitación Expedicionario (ERSS)	Ejército	1	9	1	1	1		1		1	1	1	2			
Equipo Quirúrgico de Resucitación Expedicionario (ERST)	Ejército	1	8	1	1	2	1		1	1			1			
Equipo Quirúrgico de Control de Daños (DCST)	Armada	1	7	1	1	1		1	1	1			1			
Equipo Quirúrgico Terrestre (GST)	Fuerza Aérea	1	6	1	1	1			1				1		1	
Equipo Quirúrgico de Operaciones Especiales (SOST)	Fuerza Aérea	1	6	1	1	1			1				1	1		
Equipo de Resucitación Quirúrgica (SRT)	Fuerzas conjuntas	1	5	1	1	1	**1	1				**1				1

(Tabla de los autores. \*Designa un equipo que puede ser dividido en dos y seguir siendo funcional. \*\*Designa personal/capacidad suplementaria según la doctrina)

intervenciones estabilizadoras tempranas y conducirán triajes realizados por expertos en posiciones avanzadas. Este triaje de expertos prevendrá muertes evitables en combate y permitirá reclasificar mejor las bajas de combate, lo cual hará más eficaz la evacuación médica actual que de por sí enfrenta bastante obstáculos. En la tabla se enumeran las características de los equipos quirúrgicos actuales en toda la fuerza. En las operaciones de unidades pequeñas, los equipos más grandes suelen proporcionar más profundidad y capacidad de retención, lo que les permite

permanecer en sus puestos y en la misión con capacidad para operaciones más prolongadas en apoyo de las fuerzas más grandes. Los equipos más pequeños son más móviles y menos exigentes desde el punto de vista logístico, pero corren un mayor riesgo de culminación si no se ejecutan de manera fiable el reabastecimiento adecuado y la evacuación de las bajas. Sin embargo, en las operaciones de combate con restricción de movimiento, la recogida de bajas es a la vez una vulnerabilidad táctica y un imperativo moral operacional. La capacidad de retención en posiciones avanzadas

se convierte en una consideración menos importante cuando la alternativa es una mayor tasa de muertes en combate potencialmente prevenibles. En la mayoría de los casos, un elemento quirúrgico avanzado puede adaptarse a las exigencias de la misión y a las limitaciones logísticas de la operación.

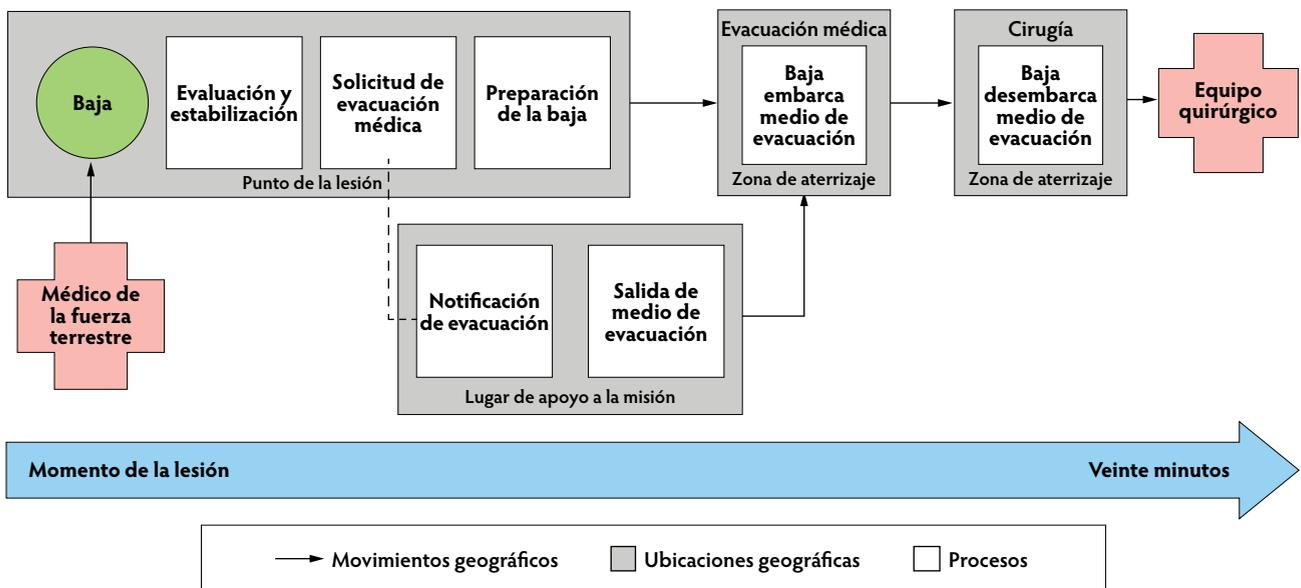
**Recomendación de planificación—posición de los elementos quirúrgicos avanzados.** Tanto en las unidades pequeñas actuales como en las futuras LSCO, la mitigación de riesgos y la prevención de muertes en combate dependen del posicionamiento adecuado de los elementos quirúrgicos avanzados dentro de una zona de operaciones caracterizada por riesgos y prioridades operacionales en constante evolución.

El equipo quirúrgico debe estar ubicado lo más cerca posible del lugar donde potencialmente se producirán la mayoría de las bajas con el objetivo de que el intervalo entre la lesión y la cirugía no tome más de veinte minutos. La figura 1 ilustra las tareas y movimientos necesarios desde el punto de la lesión hasta la llegada a la unidad quirúrgica. Acortar la distancia entre los lugares reducirá el tiempo de traslado hacia una plataforma de transporte. Unas plataformas de evacuación rápidas también aumentarían la probabilidad de llegar al elemento quirúrgico dentro del objetivo de veinte minutos desde el momento de la lesión. La capacitación, los ensayos,

la planificación, el posicionamiento y los recursos deben optimizarse para lograr la máxima eficiencia en cada uno de estos procesos y movimientos.

Hay dos marcos doctrinales sobre la cirugía avanzada en el campo de batalla. En el primero, el equipo quirúrgico se desempeñaría siguiendo las pautas de atención médica de Rol 1 (atención médica a nivel de unidad). De esta manera se minimizaría el tiempo que transcurre desde la lesión hasta la cirugía, se proporcionaría refugio y seguridad al equipo quirúrgico, y se ampliaría la capacidad para tratar bajas simultáneas mientras se controlan las evacuaciones a nivel de unidad. El segundo marco coloca al equipo quirúrgico en un punto de intercambio de ambulancias en posición avanzada. Establecer este punto de intercambio permite estabilizar rápidamente las bajas y preservar las plataformas de evacuación médica designadas para la evacuación continua en el punto de la lesión, aprovechando otros recursos del teatro para la evacuación posterior de la baja estabilizada.

Reducir la distancia entre el punto de la lesión y la capacidad quirúrgica ofrece numerosas ventajas médicas. Las distancias más cortas suelen reducir el tiempo de evacuación y permiten controlar quirúrgicamente las hemorragias de los pacientes que de otra manera habrían muerto antes de llegar a una instalación fija. La hipotensión, la hipotermia y la



(Figura de los autores)

**Figura 1. Tareas y movimientos requeridos durante la atención de bajas y el proceso de evacuación médica en el intervalo de lesión a cirugía**

hipocoagulabilidad son más fáciles de prevenir que de revertir, y la reversión de estas condiciones es más fácil al principio. El acceso temprano a la transfusión de sangre y a la cirugía permiten a los cirujanos realizar procedimientos en pacientes que llegan en mejores condiciones con mayor reserva fisiológica y resistencia, mejorando la posibilidad de un resultado positivo mientras se consumen menos recursos.

**Recomendación de planificación—apoyo de Rol 2 y 3 para los elementos quirúrgicos en posición avanzada.** Un elemento quirúrgico avanzado siempre estará limitado en cuanto al volumen y la duración de su capacidad para atender las bajas y su abastecimiento de artículos fungibles de clase VIII (suministros médicos). Por definición, la cirugía de control de daños termina con un cierre oportuno y temporal de las



Desde hace mucho tiempo es doctrina acumular fuerzas en el punto decisivo de una batalla, aunque este principio no se ha aplicado sistemáticamente a la planificación del apoyo médico.



Además, las unidades quirúrgicas avanzadas influyen considerablemente en las cirugías gracias a su capacidad para mejorar el triaje de bajas. La priorización de bajas por parte de expertos mejora la utilización de los recursos en las operaciones a pequeña escala al limitar las evacuaciones que probablemente no influirán en los resultados de los pacientes y permite así que los medios continúen disponibles para las operaciones en curso. En las LSCO, el triaje de expertos combinado con la estabilización quirúrgica avanzada mejora la eficiencia de los esfuerzos de evacuación médica en un entorno de movimiento restringido. Los hospitales de apoyo al combate se caracterizan por la variedad de atención especializada disponible y la profundidad de sus capacidades para la retención de pacientes, pero su demanda logística limita su empleo a un área de apoyo fija, que si bien es esencial para la descompresión de medios médicos avanzados, también reduce su capacidad para prevenir muertes en combate evitables.

Refugios adecuados deben ser un imperativo operacional para los elementos quirúrgicos avanzados. Las condiciones ambientales deben tenerse en cuenta al evaluarse las opciones de refugio. La hipotermia es una consecuencia de las lesiones en combate que puede ser mortal, por lo que se debe proporcionar suficiente encubrimiento para permitir el uso de la luz sin comprometer la seguridad. Los posibles refugios podrían incluir puestos avanzados, tiendas de campaña, edificios despejados y grandes plataformas móviles como las aeronaves CH-47, CV-22 o C-130.

cavidades corporales abiertas. Es poco frecuente que los pacientes requieran una segunda cirugía después de las seis horas de la cirugía inicial. La reparación quirúrgica definitiva de las lesiones y el cierre permanente se producen idealmente de seis a doce horas después del procedimiento inicial, lo que proporciona una ventana de tiempo para una evacuación segura. Las bajas que sigan estando gravemente enfermas después de la cirugía requerirán que el personal médico de cuidados intensivos continúe con la resucitación mediante productos sanguíneos, utilicen respiradores y vigilen minuciosamente la sedación y control del dolor. Los equipos de evacuación táctica de cuidados intensivos y ciertos equipos de evacuación médica poseen esa capacidad; sin embargo, su limitada disponibilidad puede requerir el uso de personal de la unidad quirúrgica para el transporte, aunque el núcleo del equipo quirúrgico, el cirujano y el anestésista, deben permanecer en sus puestos para prestar apoyo quirúrgico continuo a las operaciones tácticas en curso.

El reabastecimiento de un elemento quirúrgico avanzado puede facilitarse con paquetes de artículos de alto uso que se entregan a través de la cadena logística de la unidad o a través de las plataformas de evacuación médica que llegan. Al final de la cirugía, los equipos quirúrgicos avanzados necesitarán acceder a un centro logístico fijo para recomponerse y equiparse. Esto puede requerir una instalación de tratamiento militar de Rol 2 o 3 para esterilizar el equipo quirúrgico y almacenar los productos sanguíneos a temperatura controlada.

## La teoría en la práctica

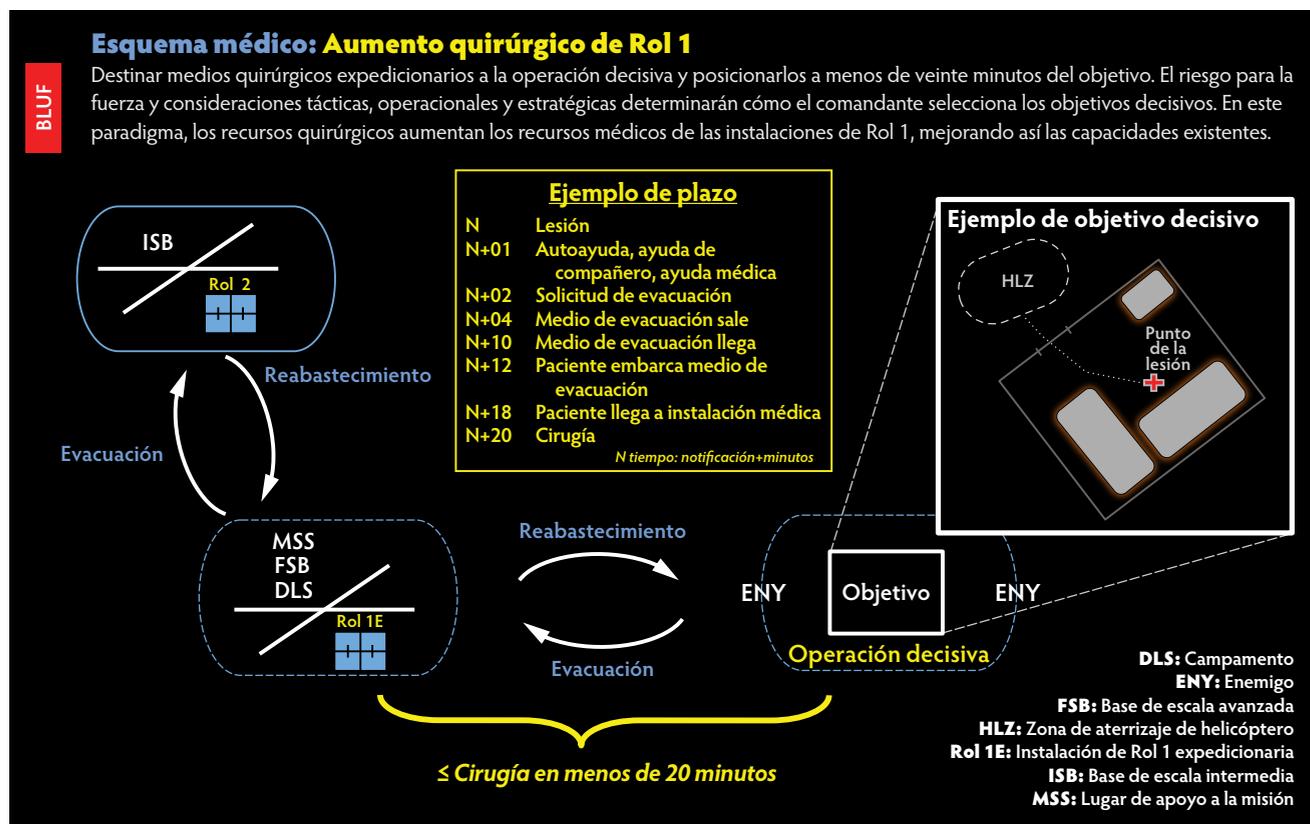
La figura 2 muestra un esquema probado de cómo emplear los medios quirúrgicos durante operaciones ofensivas. La fuerza de asalto establece una base primaria de operaciones en una base de escala intermedia, una plataforma utilizada para proyectar poder de combate concentrado en el espacio de batalla. A partir de ahí, se pueden realizar múltiples operaciones simultáneas para establecer otras bases de escala avanzadas, lo que permitirá la aproximación al objetivo. Los comandantes concentrarán fuerzas en estos nodos avanzados en todas las funciones de combate, colocando los medios que mejor apoyarán sus prioridades. Los medios quirúrgicos son reposicionados según la operación y las prioridades de planificación, asegurando que la mitigación del riesgo operacional que ofrece una capacidad quirúrgica avanzada permanezca cerca de los puntos decisivos.

Este modelo ha sido probado y ha demostrado su eficacia en operaciones de diversa escala, utilizando tanto medios de evacuación terrestre como

helicópteros. En 2017, durante la batalla de Mosul y nuevamente durante la captura y despeje de Raqqa, los medios quirúrgicos estadounidenses fueron colocados en posiciones avanzadas en el campo de batalla y fueron reposicionados en varias ocasiones para que permanecieran inmediatamente detrás de la línea avanzada de tropas a medida que esta avanzaba. También se han empleado deliberadamente elementos quirúrgicos móviles avanzados en diversos puntos de escala temporal en apoyo de toda la gama de operaciones especiales en Iraq, Siria y Afganistán.

## Conclusión: la muerte ignora la Hora Dorada

Desde hace mucho tiempo es doctrina acumular fuerzas en el punto decisivo de una batalla, aunque este principio no se ha aplicado sistemáticamente a la planificación del apoyo médico. La capacidad quirúrgica, como todas las demás capacidades críticas, debe posicionarse en el lugar que permita mejor apoyar el punto decisivo de una operación. El paradigma de la



(Figura de los autores)

**Figura 2. Un modelo de empleo de medios quirúrgicos en operaciones ofensivas deliberadas**

Hora Dorada, que sirve de base para la planificación médica de las operaciones de apoyo de área, ha logrado reducir la mortalidad relacionada con el combate a los niveles más bajos en la guerra moderna, pero los datos indican que para reducir el número de muertes evitables en combate es necesario adoptar un nuevo estándar para el apoyo médico operacional, centrado en el entorno prehospitalario y que reduzca el intervalo de traslado desde que ocurre la lesión hasta que se llega a la cirugía de control de daños.

El empleo de equipos quirúrgicos avanzados debería enfocarse en los principios de triaje de expertos, atención de resucitación avanzada y cirugía de control de daños avanzada, manteniendo la capacidad de proporcionar transfusiones de sangre en el lugar, hemostasia temprana y un tiempo de traslado de lesión a cirugía de menos de veinte minutos. La aplicación de este estándar reducirá la mortalidad evitable en combate y

proporcionará a los comandantes opciones probadas y basadas en datos para mitigar el riesgo en todo el espectro de las operaciones militares.

En las LSCO, corresponderá a los elementos médicos, de evacuación y logísticos posicionar los medios quirúrgicos en posiciones avanzadas y más aislados que en los teatros recientes. Al hacerlo, se maximizará el efecto médico próximo al punto de la lesión. Las limitaciones en el posicionamiento de los elementos médicos más grandes inhibirán su capacidad para reducir la mortalidad prevenible en combate, y la restricción de movimientos en un entorno disputado obstaculizará el sistema de evacuación médica en el que se basa el modelo de apoyo de área. El sistema médico del campo de batalla debe modernizarse para mejorar el paradigma de cirugía en posición avanzada a pesar de los desafíos logísticos inherentes. El *statu quo*, como la Hora Dorada, ya no es aceptable. ■

---

## Notas

1. B. J. Eastridge *et al.*, «Death on the Battlefield (2001-2011): Implications for the Future of Combat Casualty Care», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 73, nro. 6 (diciembre de 2012): S431-37.

2. Russ S. Kotwal *et al.*, «The Effect of a Golden Hour Policy on the Morbidity and Mortality of Combat Casualties», *Journal of the American Medical Association (JAMA) Surgery* 151, nro. 1 (enero de 2016): 15-24.

3. K. N. Remick *et al.*, «Defining the Optimal Time to the Operating Room May Salvage Early Trauma Deaths», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 76, nro. 5 (mayo de 2014): 1251-58.

4. Jennifer Wilson, «Casualty Aversion, the Challenge in Medical Planning for LSCO», *Small Wars Journal*, accedido 26 de noviembre de 2019, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/casualty-aversion-challenge-medical-planning-lsco>.

5. F. Butler *et al.*, «Advanced Resuscitative Care in Tactical Combat Casualty Care: Committee on Tactical Combat Casualty Care Guidelines Change 18-01», *Journal of Special Operations Medicine* 18, nro. 4 (diciembre de 2018): 37-55.

6. J. T. Howard *et al.*, «Re-Examination of a Battlefield Trauma Golden Hour Policy», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 84, nro. 1 (enero de 2018): 11-18.

7. S. A. Shackelford *et al.*, «Association of Prehospital Blood Product Transfusion during Medical Evacuation of Combat Casualties in Afghanistan with Acute and 30-day Survival», *JAMA* 318, nro. 16 (octubre de 2017): 1581-91.

8. Eastridge, «Death on the Battlefield», S433.

9. *Ibid.*

10. D. M. Northern *et al.*, «Recent Advances in Austere Combat Surgery: Use of Aortic Balloon Occlusion as Well as Blood Challenges by Special Operations Medical Forces in Recent Combat Operations», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 85, nro. S1/S2 (julio de 2018): S98-103.

11. J. Kuckelman *et al.*, «Extending the Golden Hour for Zone 1 REBOA: Improved Survival and Reperfusion Injury with Intermittent versus Continuous REBOA in a Porcine Severe Truncal Hemorrhage Model», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 85, nro. 2 (mayo de 2018): 318-26.

12. A. Romagnoli *et al.*, «Time to Aortic Occlusion: It's All about Access», *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery* 83, nro. 6 (diciembre de 2017): 1161-64.

13. J. L. Kashuk *et al.*, «Major Abdominal Vascular Trauma—A Unified Approach», *Journal of Trauma* 22, nro. 8 (1982): 672-9.

14. El Ejército de EUA clasifica la atención médica en cuatro niveles o roles progresivos. Véase Field Manual 4-2, *Army Health System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, agosto 2013), 1-7-1-10.

15. Howard, «Re-Examination» 14.

16. R. F. Lyon y D. M. Northern, «REBOA by a Non-Surgeon as an Adjunct during MASCAL», *The American Journal of Emergency Medicine* 36, nro. 6 (junio de 2018): 1121.

17. Army Techniques Publication 4-02.5, *Casualty Care* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2016), 3-22-3-27.



El secretario de Defensa de EUA Robert McNamara señala un punto en el mapa de Vietnam, el 26 de abril de 1965, durante una conferencia de prensa en Washington, D.C. La planificación estratégica y operacional para la conducción de la Guerra de Vietnam no describió suficientemente un estado final logvable que tomó en consideración la historia o las condiciones sociales y geoeconómicas de la nación dividida. (Foto: Biblioteca del Congreso de EUA)

# Mantenga sus ojos en el premio

## La importancia de las operaciones de estabilización

Coronel (ret.) George F. Oliver, PhD, Ejército de EUA

*«Sabe que jamás nos derrotaron en el campo de batalla», dijo el coronel norteamericano.*

*El coronel norvietnamita reflexionó sobre esta declaración por un momento. «Podría ser así», contestó él, «pero también es irrelevante».*

—Conversación en Hanói, abril de 1975

**E**l epígrafe ha sido explicado en términos más breves y directos por muchos sobre la Guerra de Vietnam: Estados Unidos ganó todas las batallas pero perdió la guerra. Hoy en día, muchos líderes militares comparan las experiencias de EUA en Vietnam con las guerras más recientes en Iraq y Afganistán y se

preguntan cómo los estrategas y planificadores operacionales militares pueden garantizar que las guerras reñidas, que cuestan sangre y dinero, no sean perdidas.

El tiempo debe pasar antes de que sea posible un análisis detallado de las guerras en Iraq y Afganistán. Por ejemplo, el libro *On Strategy* (la fuente del epígrafe del presente artículo) de Harry Summers fue escrito en 1982, casi una década después de EUA haber perdido la guerra en Vietnam. Con el tiempo, los investigadores harán lo mismo para los conflictos en Afganistán e Iraq. Sin embargo, parecido al concepto antes mencionado, muchas personas piensan que Estados Unidos ganó todas las batallas en Afganistán e Iraq, pero perdieron las dos guerras. Esto lleva a preguntarse si Estados Unidos mantuvo

**El coronel (ret.) George F. Oliver, PhD, U.S. Army,** es un profesor recientemente retirado de la Escuela Superior de Guerra Naval. En el Ejército, sirvió en una variedad de unidades de infantería ligera, Ranger y Fuerzas Especiales. Más tarde en su carrera, fue asesor militar al embajador de EUA ante las Naciones Unidas y director del Instituto de Mantenimiento de Paz y Operaciones de Estabilización. En su cargo como profesor en la Escuela Superior de Guerra Naval, fue responsable de las lecciones sobre las operaciones de estabilización e impartió un curso electivo sobre Comprensión y Resolución de Conflictos. Oliver tiene dos maestrías y un doctorado de la Escuela de Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad de George Mason. También es autor de un curso en línea sobre el desarrollo de la paz con el Instituto de Adiestramiento de Operaciones de Paz.

sus ojos en el premio—el estado final deseado. En la Operación Iraqi Freedom, como mínimo, la respuesta podría ser sí. A medida que avanza esta guerra fea, la coalición que derrocó a Saddam Hussein tal vez haya logrado el éxito. Al fin y al cabo, aunque todavía es inestable, inmadura e inclinada a la corrupción generalizada, Iraq discutiblemente tiene una democracia funcional. El futuro nos dirá si la democracia se estabiliza y echa raíces permanentes. El resultado final de Afganistán está mucho más en duda en términos de si el objetivo de la guerra de establecer un gobierno democrático será conseguido.

Las dos guerras hacen reflexionar a los observadores. Las guerras exitosas normalmente concluyen como resultado de alguna forma de operación de estabilización. La calidad de este tipo de operación es lo que determina en

realidad el éxito o el fracaso de una guerra al final. Por lo tanto, comprender el carácter o alcance de cuál tipo de operación de estabilización se puede ejecutar es clave para lograr la victoria final en cualquier guerra. Las operaciones de estabilización se ven más obstaculizadas por problemas complejos que van más allá del simple uso de la fuerza que la guerra de fuerza contra fuerza. Habiendo olvidado o ignorado las lecciones de las operaciones de estabilización de la Segunda Guerra Mundial y otras guerras anteriores, las Fuerzas Armadas de EUA han tenido que reaprender mucho sobre las operaciones de estabilización de sus experiencias en Afganistán e Iraq. Publicada en 2016, la Joint Publication (JP) 3-07, *Stability*, en gran parte producto de nuestras experiencias recientes en la guerra, es bastante buena, y la recién publicada Army Doctrine Publication (ADP) 3-07, también titulada *Stability*, es aún mejor<sup>1</sup>. Sin embargo, hay una lección que requiere mucho más énfasis: garantizar la victoria después que concluye la guerra tomando medidas decisivas y robustas para ganar la paz a través de las operaciones de estabilización.

Lamentablemente, como la experiencia práctica ha demostrado, desarrollar la comprensión de cómo puede lograrse un estado final aceptable al principio de una guerra es mucho más difícil de lo que parece. Frecuentemente, los líderes políticos no hacen esta predicción porque las guerras y las operaciones de estabilización son fluidas, y el ambiente donde se llevan a cabo cambia. Sin embargo, una guerra prolongada que se desvía de un esfuerzo para identificar y declarar los objetivos frecuentemente implica que los líderes políticos no han hecho un análisis completo de los fines y medios antes de iniciarse un conflicto. Como resultado, sin importar el tipo de guerra que se libra, es indispensable que los estrategas y los planificadores militares y civiles mantengan su enfoque en el estado final deseado—o sea, cuáles serían las condiciones deseadas en el ambiente operacional postconflicto cuando se acabe la guerra, incluso si al principio estas ideas eran abstractas.

## El arte operacional y el estado final

El arte operacional es el foco de la planificación para la guerra y las operaciones de combate que le siguen. La doctrina militar ha sacado muchos conceptos de teóricos militares que pueden ayudar a los planificadores a formular grandes operaciones y campañas para lograr la victoria en la guerra. Esta doctrina se enseña en los programas de educación profesional militar para permitirles a futuros planificadores elaborar planteamientos eficaces para las

operaciones militares futuras. El estudio de la historia apoya la enseñanza de doctrina y los líderes y estrategias militares en todos los niveles deben reflexionar sobre la historia del conflicto armado y las operaciones de estabilización para evitar los errores del pasado y aprender de las buenas prácticas. Es importante enfatizar que el aprendizaje que surge de las previas actividades de posguerra es tan importante como las lecciones aprendidas de las operaciones de combate históricas.

sano juicio debe hacerlo— sin primero tener claro en su mente lo que intenta lograr por medio de esta guerra»<sup>5</sup>. Para incrementar la probabilidad del éxito a la larga, los líderes deben ser claros en las líneas generales de lo que intentan lograr antes de comenzar las operaciones militares; deben tener alguna visión de un estado final, aunque obviamente, las aspiraciones dentro de esta visión podrían ser modificadas a medida que cambian las circunstancias relacionadas con la guerra.

Una guerra prolongada que se desvía de un esfuerzo para identificar y declarar los objetivos frecuentemente implica que los líderes políticos no han hecho un análisis completo de los fines y medios antes de iniciarse un conflicto.

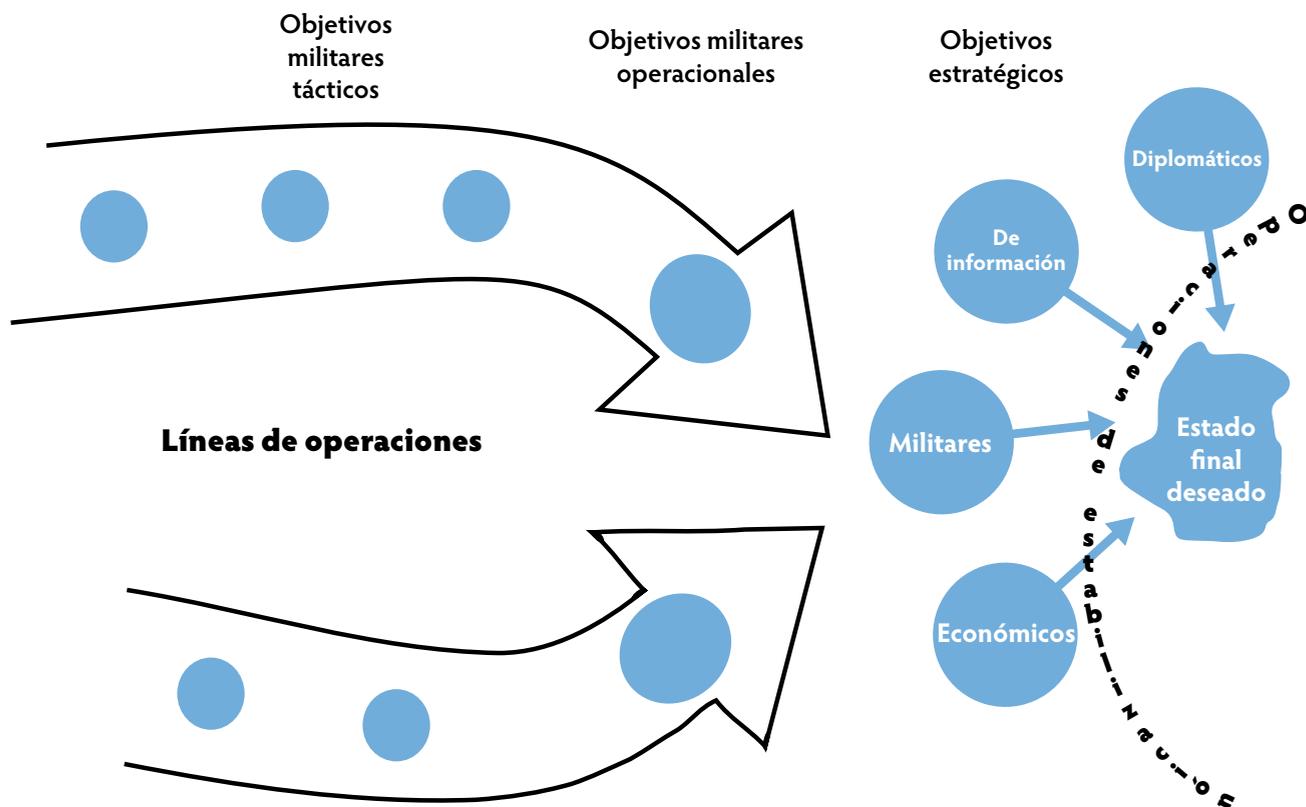
Además, cualquier artículo que se escriba sobre el arte operacional debe rendir homenaje a sus pioneros, Sun Tzu y Carl von Clausewitz. Las breves citas de Sun Tzu sobre el arte de la guerra claramente discuten lo que los comandantes deben considerar en las secuelas del conflicto armado. En el capítulo sobre la ofensiva, Sun Tzu escribe, «Normalmente en la guerra, la mejor política es tomar control del Estado intacto, arruinarlo es inferior a esto»<sup>2</sup>. En otro capítulo, escribe, «Por lo tanto, lo que es esencial en la guerra es la victoria—no las operaciones prolongadas. Y, como consecuencia, el General que entiende la guerra es el Ministro del futuro del pueblo y árbitro del destino de la nación»<sup>3</sup>. En estas dos notas breves sobre la guerra, Sun Tzu se centra claramente en lo que ocurre después del combate. El pueblo del vencido es el elemento clave en el éxito en la guerra, y cualquier comandante que evite la destrucción total de la sociedad y proteja al pueblo aumenta considerablemente la probabilidad de lograr la victoria al final de cuentas.

Clausewitz tiene varios dictados con relación a cómo proceder en la guerra. Su frase frecuentemente citada, «La guerra no es un simple acto de política, sino un instrumento verdaderamente político, una continuación de la política con otras medidas», debe obligar a los líderes políticos a considerar las ramificaciones a largo plazo de sus políticas<sup>4</sup>. En otro capítulo, Clausewitz se centra en el estado final cuando declara, «Nadie comienza una guerra —o más bien, nadie en su

B. H. Liddell Hart, un historiador y teórico militar británico, es algo crítico de las ideas de Clausewitz sobre la estrategia y política. Liddell Hart lleva la política a un nivel más alto, al nivel de gobiernos. En su libro, *Strategy*, Liddell Hart critica el término «objetivo» usado por Clausewitz, declarando que, «El término objetivo, aunque es de uso común, no es adecuado. Tiene un sentido físico y geográfico—y, por lo tanto, tiende a confundir el pensamiento. Sería mejor hablar del “objeto” cuando se lidia con el propósito de la política»<sup>6</sup>. Agrega en otro capítulo:

«El objeto en la guerra es un mejor estado de paz—incluso si solo es desde su propio punto de vista. Por lo tanto, es esencial hacer la guerra con consideración constante de la paz que desea. Esta es la verdad que subyace en la definición de guerra de Clausewitz como “la continuación de la política con otras medidas”—la prolongación de esta política durante toda la guerra hasta la paz subsecuente debe estar siempre presente en la mente. Centrarse exclusivamente en la victoria, sin pensar en las secuelas, podría ser demasiado agotador para beneficiarse de la paz, y es casi seguro que sería una mala paz, que ya contiene los gérmenes de otra guerra. Esta es una lección apoyada por experiencia abundante»<sup>7</sup>.

La teoría de la guerra ha cambiado a lo largo de los siglos. Ni Sun Tzu ni Clausewitz discuten directamente un estado final previsto promulgado por los líderes



(Figura de la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA. Frecuentemente, los instructores del Departamento de Operaciones Militares Conjuntas de la Escuela Superior de Guerra Naval usan el diagrama para mostrar la relación de los objetivos tácticos, operacionales y estratégicos con el estado final deseado.)

## Figura 1. La relación entre los objetivos y el estado final deseado

políticos antes del comienzo de la guerra. Liddell Hart fue más preciso en la discusión del rol jugado por los líderes políticos cuando habló sobre la política, o el «objeto» de la guerra. Sin embargo, Clausewitz era firme en el requisito de mantener el enfoque en el objetivo. ¿Esto significa que el objeto discutido por Liddell Hart es una paz mejor? Es más probable que él esté hablando de un estado final claramente definido.

Por más de treinta años, Milan Vego, de la Escuela Superior de Guerra Naval, ha estudiado, traducido y escrito sobre el tema del arte operacional. Su obra, *Joint Operational Warfare: Theory and Practice*, probablemente es el libro más integral sobre el tema. En el capítulo introductorio, «On Operational Art», se discute la necesidad de que los altos líderes políticos consideren un estado final deseado para cualquier operación o campaña militar<sup>8</sup>. En el capítulo titulado «Policy-Strategy-Operational Art Nexus», Vego escribe, «El estado final deseado abarca las consideraciones políticas, diplomáticas, militares, económicas, sociales, étnicas y humanitarias, entre otras —o en pocas palabras, “el panorama” — que los

líderes políticos más altos quiere que exista o sea creado después del fin de las hostilidades». Agrega: «Definir el estado final deseado requiere mucha discusión entre los líderes políticos y militares. Adecuadamente definido y comprendido, el estado final estratégico deseado es un prerrequisito clave para determinar el método, duración e intensidad para usar los recursos disponibles de poder militar y no militar a fin de lograr un objetivo militar o estratégico en el teatro de operaciones»<sup>9</sup>.

Vego hace hincapié en la necesidad de que los líderes políticos y altos mandos militares responsables por la planificación estratégica definan el estado final deseado. Esto les da a los planificadores operacionales un enfoque y orientación. La figura 1 muestra esta relación. En el arte operacional, los objetivos son integrados. Los objetivos tácticos apoyan el logro de objetivos operacionales que, a su vez, apoyan el logro de objetivos estratégicos. Adquiriendo los objetivos estratégicos debe llevar (en teoría) al estado final deseado. Las líneas convergentes que van hacia el estado final deseado demuestran la necesidad de un planteamiento pangubernamental en

la ejecución exitosa de las operaciones de estabilización. En todo el libro, *Sobre la guerra*, Clausewitz se centra en el objetivo, que puede ser tanto táctico como operacional. Dado que todos los objetivos apoyan el logro de un objetivo más alto, estos objetivos llevan a un estado final. Idealmente, el estado final previsto debe ser claro para todos los líderes en la cadena de mando.

Sin embargo, adquirir una clara visión del estado final deseado, según Vego, es muy difícil de hacer. Los estados finales evolucionan y cambian durante la guerra y, frecuentemente, los líderes políticos aplazan una descripción de las condiciones deseadas del mundo, una región o país después de que el conflicto cesa. Sin embargo, Vego asevera que en la guerra, es difícil, pero necesario, definir el estado final. Por ello, se muestra el estado final deseado como una curva abierta en la figura 1—un amplio ideal de un estado final deseado. Vego describe varios ejemplos históricos. Los Aliados solo tenían un concepto vago de las condiciones que desearon en Europa cuando lanzaron la operación Overlord. Lo mismo ocurrió con las operaciones Desert Storm, Allied Force y Enduring Freedom<sup>10</sup>. Sin embargo, para clarificar la aseveración de Vego, los líderes políticos en todas estas guerras desarrollaron estados finales ambiciosos más claros a medida que progresaron las guerras.

Para ser justos, como describe Vego, es difícil predecir el resultado de la guerra. Esta es la razón por la cual Helmuth von Moltke el Viejo dijo, «Ningún plan de operaciones se extiende con cualquier grado de certeza más allá del primer contacto con la fuerza hostil principal»<sup>11</sup>. También puede ser el motivo por el cual el general Dwight Eisenhower repitió esta cita en varias ocasiones de un soldado anónimo, «Los planes son inútiles, pero la planificación es indispensable»<sup>12</sup>. Los expertos y líderes militares frecuentemente usan estas dos citas. Las dos son relevantes para la guerra pero se relacionan convenientemente a las operaciones de estabilización. La confusión y fricción de la guerra, según Clausewitz, resultarán en cambios imprevistos; tanto Moltke como Eisenhower estaban diciendo la misma cosa. Es decir, la planificación completa permite al comandante cambiar sus planes para enfrentar los cambios imprevistos. Esta planificación completa también garantiza que el comandante pueda centrarse en el objetivo y no se desvíe de la búsqueda de otros objetivos más atractivos que tal vez no estén integrados en las líneas de esfuerzos iniciales.

Los altos líderes políticos y comandantes militares también pueden fácilmente extrapolar este significado en

las operaciones de estabilización. Cuando las operaciones de estabilización se llevan a cabo, la nación anfitriona debe participar en las discusiones sobre el tema del estado final. Esto evoca el concepto de Sun Tzu que los comandantes se convierten en ministros del destino del pueblo.

Los líderes políticos también deben pensar detenidamente en sus políticas y estrategias antes de que comiencen las guerras. Esto era la tesis del libro del general Tony Zinni, *Before the First Shots are Fired*: «Pocos norteamericanos se dan cuenta de cuántos elementos esenciales tienen que ocurrir antes de que las fuerzas se desplieguen, o cómo estos elementos impulsan el éxito o el fracaso después de que se despliegan las fuerzas»<sup>13</sup>.

Planificar el estado final deseado con antelación mantiene a las fuerzas militares y las instituciones civiles (cuando llegue el momento oportuno) centradas en sus tareas, o como dice Liddell Hart, en el objeto (el estado final). Además, dado el carácter fluido de las operaciones militares, es muy probable que el estado final también sea fluido. Por lo tanto, a medida que se desarrolla la guerra, el estado final deseado también debe hacerlo. Sin lugar a dudas, esto fue lo que ocurrió en la Segunda Guerra Mundial y en Vietnam.

Otro factor involucrado en la previsión de un estado final para los comandantes militares es la interacción con otros aliados. A lo largo de la historia, Estados Unidos pocas veces ha luchado una guerra por sí solo. Cada nación aliada tendrá su propio punto de vista en cuanto a las expectativas del estado final en un ambiente futuro. Esto requiere que los aliados se reúnan y elaboren una visión común. Esto fue el caso en la Segunda Guerra Mundial. Las conferencias entre los Aliados en Quebec, Casablanca y Yalta produjeron un punto de vista común de hacia dónde se dirigía la guerra, pero no un estado final deseado—esto ocurrió mucho más tarde.

Si los planificadores militares desarrollan planes de guerra potenciales para sus altos líderes políticos, deben preguntarles la forma deseada que tomará el Estado, región, etcétera, cuando cese el conflicto. En otras palabras, ¿cuál sería la definición de la victoria? Si los líderes políticos no delimitan cuantificablemente el panorama futuro, entonces los líderes y planificadores militares deben presentar las características de un estado final deseado. Pasando por alto el elemento esencial de planificación de describir un estado final deseado antes de que comience la guerra podría llevar a una situación en que las fuerzas armadas ganan todas las batallas y pierden la

guerra. Viene a la mente el antiguo refrán, «Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allá». De hecho, Zinni usó el mismo dicho en su libro. Zinni enfatiza que los altos líderes políticos deben pensar detenidamente en los fines, medios y medidas para lograr un objetivo político<sup>14</sup>. Si no se hace, esto no solo llevará al derroche de recursos —soldados y dinero—, sino también al fracaso.

Las guerras siempre están cambiando, el enemigo tiene derecho a un voto y en las operaciones de estabilización el pueblo tiene el mismo derecho. Las operaciones de estabilización son problemas difíciles y sistemas adaptables complejos durante las cuales las interacciones humanas provocan cambios en la situación. Si no se toma esto en consideración, podría llevar a una insurgencia o una guerra prolongada. Por lo tanto, a medida que se desarrollan las operaciones en un país específico, los líderes estratégicos deben revisar su estado final deseado y alterarlo si es necesario. Sin lugar a dudas, esto fue el caso con la visión de Europa de 1942 a 1946. Fue lo mismo con Iraq de 2003 a 2011.

## La doctrina militar sobre la estabilización

En la doctrina militar actual de EUA se han asimilado los conceptos de los teóricos antes mencionados y el concepto de comprender el estado final se ha incluido en las doctrinas de conducción de guerra y de operaciones de estabilización. En las últimas tres décadas, en las publicaciones conjuntas y del Ejército se han adoptado los conceptos del arte operacional. Y, más recientemente, la inclusión de un estado final deseado antes de la guerra ha ganado nueva atención.

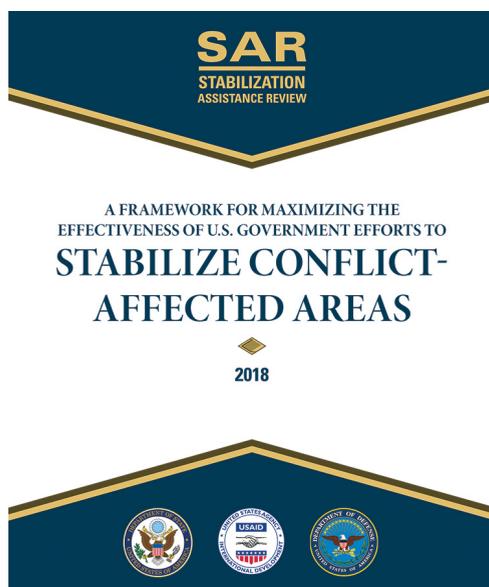
Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 impulsaron a Estados Unidos a intervenir primero en Afganistán y luego en Iraq. Según la mayoría de los relatos, la planificación para la fase posconflicto de la operación no salió bien<sup>15</sup>. La planificación inadecuada y

las conjeturas fallidas consecuentemente estimularon un número de estudios en el Gobierno de EUA. El primer informe fue el *Defense Science Board 2004 Summer Study on Transition to and from Hostilities*<sup>16</sup>. Este estudio resultó en una directiva del Departamento de Defensa en la que se declaraba que, «Las operaciones de estabilización son una misión principal de las Fuerzas Armadas de EUA que el Departamento de Defensa debe estar preparado para llevar a cabo y apoyar»<sup>17</sup>.

Con las actividades en Iraq apareciendo diariamente en las noticias de primera plana y con esta nueva directiva del DOD, así como artículos, libros y estudios, floreció el concepto de operaciones de estabilización. Muy pronto, estos conceptos cobraron más relevancia y evolucionaron en un conjunto viable de ideas que se convirtió en doctrina militar. La Joint Publication JP 3-07, *Stability Operations*, se

publicó por primera vez en 2011 y una revisión titulada *Stability* fue publicada subsecuentemente en 2016. En combinación con esfuerzos internacionales hacia el fortalecimiento de la paz (un sinónimo para las operaciones de estabilización), surgieron excelentes conceptos para ya sea ayudar a Estados frágiles o en vía de fracaso o a evitar la guerra o ayudar a naciones a recuperarse de la guerra. El planteamiento de la estabilización, como ha sido descrito en la doctrina más reciente del Ejército, incluye «un ambiente seguro, un estado de derecho establecido, el bienestar social, un gobierno estable y una economía sostenible»<sup>18</sup>. Estas cinco líneas de esfuerzo han recibido reconocimiento internacional como maneras de ayudar a Estados frágiles o fracasados.

Cuando se centra en un estado final, en la versión actual de la JP 3-07 se declara que, «Durante las acciones de estabilización, los comandantes logran la unidad de esfuerzos en todos los sectores de estabilización concentrando todas las actividades hacia una comprensión compartida del estado final deseado. El estado final se



Visite <https://media.defense.gov/2018/Jun/13/2001931133/-1/-1/1/STABILIZATION-ASSISTANCE-REVIEW.PDF> para ver el documento del Departamento de Defensa, Departamento de Estado y la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional, *A Framework for Maximizing the Effectiveness of the U.S. Government Efforts to Stabilize Conflict Affected Areas*.

centra en las condiciones requeridas para apoyar una paz duradera: una economía viable y un gobierno legítimo en la HN [nación anfitriona] capaz de mantener su legitimidad, alcanzando las expectativas de sus ciudadanos y protegiendo la población y el territorio nacional»<sup>19</sup>.

En la ADP 3-07, *Stability*, se discute el estado final deseado con bastante claridad: «En las operaciones dominadas por tareas ofensivas y defensivas, el estado final es generalmente cuantificable y bien definido en términos de fuerzas enemigas y tiempo. La estabilización es un esfuerzo a largo plazo y solo puede ser logrado a través de la integración de acciones colectivas de todos los instrumentos de poder nacional, y no un solitario instrumento aplicado en aislamiento»<sup>20</sup>.

A medida que se desarrollaban nuevos conceptos sobre las operaciones de estabilización, la doctrina militar y los conceptos de las otras instituciones y departamentos del Gobierno de EUA claramente señalaron que las operaciones de estabilización podría llevarse a cabo en todo el espectro de conflicto—en la paz, guerra y posguerra<sup>21</sup>. Para integrar completamente todos los instrumentos de poder nacional e incorporar todas las

instituciones y departamentos relevantes de EUA en la planificación y actividades para las operaciones de estabilización, en 2017 y 2018, el Departamento de Estado, la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Departamento de Defensa hicieron una revisión de asistencia de estabilización (SAR). En la SAR, se analizaron artículos e informes, ocho enfrentamientos de EUA actuales y pasados en países afectados por conflictos y se llevaron a cabo entrevistas con expertos. Como parte de la revisión, también se enviaron encuestas a los seis comandos combatientes del DOD. El resultado fue un nuevo documento respaldado por el DOD, el Departamento de Estado y la USAID llamado *A Framework for Maximizing the Effectiveness of the U.S. Government Efforts to Stabilize Conflict Affected Areas*<sup>22</sup>.

En el informe, se reconoce que, «Estados Unidos tienen grandes intereses económicos y de seguridad nacional en la reducción del nivel de la violencia y la promoción de la estabilización en las áreas afectadas por el conflicto armado»<sup>23</sup>. También se agrega que Estados Unidos «no tiene la intención de repetir esfuerzos de reconstrucción a gran escala». En el informe, también



Walt Whitman Rostow (*der. extrema*) muestra (*de izq. a der.*) al secretario de prensa George Christian, el presidente Lyndon B. Johnson y el general Robert Ginsberg un modelo del área de Khe Sanh, Vietnam, el 15 de febrero de 1968 en la sala de situaciones en la Casa Blanca, Washington, DC. (Foto: National Archives)

se proporciona una nueva definición de la estabilización: «Un esfuerzo político para crear las condiciones donde las autoridades y sistemas legítimos en el lugar puedan gestionar pacíficamente el conflicto y evitar un resurgimiento de la violencia»<sup>24</sup>. (Considere esto un vínculo al concepto de Clausewitz de que la guerra es una continuación de la política.)

El Departamento de Estado, específicamente la Sección de Operaciones de Conflicto y Estabilización, ocupa una posición de liderazgo en la planificación del apoyo de EUA dado a los países afectados por el conflicto. La USAID es el socio de implementación y el DOD juega un rol de apoyo. Un conjunto de principios básicos

delineados en el informe son, en esencia, lecciones del pasado, aunque se centran más en las lecciones de los últimos dieciocho años de operaciones de estabilización.

La *National Security Strategy* and the *National Defense Strategy*, publicadas en 2017 y 2018, respectivamente, reorientaron las Fuerzas Armadas de EUA hacia los competidores con capacidades casi iguales<sup>25</sup>. En anticipación del nuevo enfoque, el Ejército publicó su versión más reciente del Field Manual 3-0, *Operations*<sup>26</sup>. En este nuevo manual de operaciones, el Ejército se desvió de la previa doctrina en que el Ejército llevaba a cabo operaciones ofensivas, defensivas y operaciones de estabilización. El nuevo manual se centró en las operaciones ofensivas,



Un trabajador alemán patea escombros en 1949 como parte de los esfuerzos de construcción en Berlín Occidental, Alemania. El letrero dice, «El Programa de Emergencia de Berlín con el apoyo del Plan Marshall». El apoyo brindado a Alemania por el Plan Marshall fue de unos US\$ 1 390 600 y permitió que el país resurgiera de las cenizas de la derrota, como quedó simbolizado por este trabajador de Berlín Occidental. Un año antes del Plan Marshall en 1951, Alemania había superado su nivel de producción antes de la guerra. (Foto: National Archives)

defensivas y la consolidación de logros conseguidos. La discusión de la consolidación de logros conseguidos confundió a muchas personas y había preocupación de que se desvanecieran los conceptos de estabilización.

Para clarificar lo que el Ejército quería indicar con el término consolidación de logros, el antiguo comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, el teniente general Michael Lundy, y tres otros autores publicaron un artículo en *Military Review* titulado «Three Perspectives on Consolidating Gains». El artículo traza la historia del Ejército de EUA en las operaciones de estabilización. Los autores dirigen su discusión sobre la consolidación de logros adquiridos desde los puntos de vista táctico, operacional y estratégico. En la sección de «The Operational Artist's View», declaran que, «La planificación para consolidar los logros es integral para prevalecer en el conflicto armado. Cualquier campaña que no toma en cuenta el requisito de consolidar los logros es, ya sea, una expedición punitiva o probablemente resultará en una guerra prolongada. Por lo tanto, en la planificación debe tomarse en cuenta el estado final deseado de las operaciones militares planificando a partir de él»<sup>27</sup>.

Es positivo que los autores del artículo se refirieran al arte operacional y el estado final deseado. Mantener el enfoque en el estado final es crítico para lograr el éxito en cualquier operación, especialmente las operaciones de estabilización. La planificación tomando como punto de partida el estado final es el elemento clave en cualquier campaña militar o gran operación exitosa.

Recientemente, en julio de 2019, el Ejército publicó la ADP 3-07 junto con la ADP 3-0, *Operations*<sup>28</sup>. Estos documentos agregan una discusión más integral sobre la consolidación de logros y su relación con las operaciones de estabilización. Los nuevos documentos reiteran que las fuerzas terrestres de Estados Unidos se centran en las operaciones ofensivas y defensivas, así como las operaciones de estabilización.

La ADP 3-07 es un buen documento que incorpora muchos conceptos aprendidos sobre las operaciones de

estabilización en los últimos quince años. La ADP 3-0 y ADP 3-07 permiten al Ejército a centrarse en las misiones prospectivas. Las tareas de estabilización delineadas en la figura 2 reflejan los tipos de misiones que el Ejército podría tener que cumplir. Una lección prominente destacada en la doctrina es la incorporación de no solo otras instituciones y departamentos del

Gobierno de EUA sino también las actividades de otras organizaciones tales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, organizaciones regionales y organizaciones no gubernamentales.

Además, la SAR reciente ilustra claramente que la estabilización es un esfuerzo pangubernamental. En abril de 2019, el representante Eliot Engel introdujo un proyecto legislativo llamado el Acta de Fragilidad Global. Este proyecto fue aprobado en la Cámara de Representantes mientras se escribía el presente artículo y espera ser debatido en el

Senado de EUA. Según el resumen del Proyecto, «El Departamento de Estado seleccionará regiones y países que están en riesgo y proporcionará un informe al Congreso sobre un plan de diez años para cada uno. Cada plan incluirá informaciones sobre descripciones de las metas, planes para lograr dichas metas y criterios concretos para medir los progresos»<sup>29</sup>. Si es aprobado, el Proyecto apoyaría, con fondos, las actividades delineadas en la SAR. En el proyecto, se reconoce que las operaciones de estabilización son un esfuerzo pangubernamental y pueden ocurrir en todo el espectro de conflicto. El proyecto es parecido a la SAR, pero, su enfoque es la prevención de conflictos violentos y el apoyo dado a los Estados frágiles que salen de un conflicto<sup>30</sup>.

## Ejemplos históricos

Los siguientes tres ejemplos—Alemania, después de la Segunda Guerra Mundial, Vietnam e Iraq—demuestran cómo un estado final claramente definido ayudó los esfuerzos de guerra de Estados Unidos.

**Alemania tras la Segunda Guerra Mundial.** A medida que el estado mayor de Eisenhower desarrollaba

- Establecer la seguridad civil
- Apoyar el control civil
- Restaurar servicios básicos
- Apoyar la gobernanza
- Apoyar el desarrollo económico y de infraestructura
- Conducir operaciones de seguridad

(Figura de la Army Doctrine Publication 3-07, *Stability*, julio de 2019)

## Figura 2. Tareas de estabilización del Ejército de EUA



**Arriba:** Bill Graham (*der.*) discute un proyecto para reabrir el canal de la aldea de Thạnh Phú, en enero de 1970, en el distrito de Châu Thành, Vietnam. Durante la construcción de una base para la 9ª División de EUA en Đông Tâm, el canal quedó cubierto y el Ejército de EUA se rehusaba a dragarlo. Por ello, mediante el apoyo del programa de Operaciones Civiles y Desarrollo Rural (CORDS), incluyendo fondos y productos alimenticios, se compensó a los pobladores para que ayudaran a retirar el sedimento del canal. El canal tenía una extensión de casi un kilómetro y tomó casi tres meses para finalizar este proyecto. (Foto: American Foreign Service Association/*The Foreign Service Journal*, [http://afsa.org/sites/default/files/flipping\\_book/0415/files/assets/basic-html/page-1.html](http://afsa.org/sites/default/files/flipping_book/0415/files/assets/basic-html/page-1.html))

**Abajo:** Una foto sin fecha de una oficina del programa CORDS en Châu Đốc, Vietnam. (Foto: James Nelson Tull Collection, The Vietnam Center and Sam Johnson Vietnam Archive, Texas Tech University, VA067961)

planes para la invasión de Europa en Normandía, otro estado mayor de planificación encabezado por el teniente general británico Frederick Morgan trazaba planes de posguerra<sup>31</sup>. Estos planes eran guiados por las discusiones políticas entre los jefes de Estado de los poderes aliados. Winston Churchill y Franklin Roosevelt se reunieron varias veces durante la guerra para determinar las

orientaciones sobre la guerra para sus comandantes militares. Aunque Josef Stalin no asistió a las primeras reuniones, Churchill y Roosevelt mantuvieron contacto con él. Los conceptos para la Europa posguerra surgieron de estas reuniones que proporcionaron orientaciones para comenzar la preparación, pero fue una visión incompleta de las condiciones deseadas en Europa después de la guerra. Cada vez que los jefes de Estado se reunían, el plan de posguerra cambiaba. En la segunda Conferencia de Quebec, el secretario del Tesoro de EUA Hans Morgenthau presentó sus puntos de vista. Dado que Alemania se recuperó después de la Primera Guerra Mundial, Morgenthau recomendó que Alemania fuera obligada a convertirse en un Estado agrario con poca o hasta ninguna capacidad industrial<sup>32</sup>. Churchill aceptó esta visión, pero no hubo consenso en el Gabinete del presidente Roosevelt.

El principal oponente del Plan Morgenthau era el secretario de Guerra de EUA Henry Stimson. Con el tiempo, una versión diluida del Plan Morgenthau resultó en la publicación de la Directiva 1067 de la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto (JCS) para Eisenhower en abril de 1945<sup>33</sup>. Los conceptos para Alemania posguerra fueron alterados por las decisiones que surgieron del Consejo de Control Aliado y la Conferencia Potsdam.

Al final, un año después de la rendición de Alemania, la JCS emitió una nueva directiva, la JCS 1779. Esta directiva combinó las zonas de ocupación de Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos y fue el fundamento del Estado alemán occidental<sup>34</sup>.

La recuperación completa de Europa no tomó lugar hasta que el secretario de Estado George C. Marshall delineara sus ideas en el Plan Marshall en un discurso

presentado en 1947. Sin embargo, el Plan Marshall también evolucionó en el curso de su implementación. Sin embargo, el plan fue un esfuerzo pangubernamental para reconstruir Europa Occidental. Algunos expertos consideran el Plan Marshall el esfuerzo de política exterior más importante de Estados Unidos en el siglo XX. Por ejemplo, el exsecretario de Estado Henry Kissinger dijo del Plan Marshall,

«Toda generación requiere una visión antes de que pueda desarrollar su propia realidad. Pero ninguna generación puede dormirse en los laureles de sus predecesores; cada generación necesita hacer un esfuerzo adaptado de acuerdo a sus propias condiciones. En Europa, el Plan Marshall ayudó a consolidar las naciones cuya legitimidad política había evolucionado a lo largo de los siglos. Una vez estabilizadas, estas naciones podían avanzar con el diseño de un orden más inclusivo y cooperativo»<sup>35</sup>.

En esencia, los esfuerzos en Alemania en la posguerra no siguieron la teoría sobre cómo proceder con la ayuda que se da a una nación para recuperarse de la guerra a través de las operaciones de estabilización. Al principio, solo la destrucción de la Wehrmacht (la fuerza de defensa de Alemania) fue prevista. El concepto complejo de un estado final para Alemania y Europa tomó mucho más tiempo. Aun así, fue necesario que los líderes políticos formularan una visión para que el esfuerzo pangubernamental procediera a la victoria final.

**Vietnam.** La orientación política es más importante en las guerras limitadas y la guerra de Vietnam era un caso clásico de una guerra limitada. Estados Unidos intentó detener la expansión comunista. Por lo tanto, Estados Unidos trazó una línea en la arena entre Vietnam del Norte y Vietnam del Sur. A la larga, el presidente Lyndon Johnson quería derrotar al enemigo y enviarlos de vuelta a Vietnam del Norte.

Tanto el presidente Johnson como el presidente Richard Nixon consideraron la pacificación y fortalecimiento de las fuerzas militares de Vietnam como un método para ganar la guerra. Sin embargo, ninguno de estos objetivos estratégicos eran visiones de un estado final. Johnson no delineó públicamente un estado final para la guerra en Vietnam<sup>36</sup>. Sin embargo, en las discusiones con Robert Komer, quien en 1966 sirvió brevemente como el asesor de seguridad nacional, Johnson «quiso hacer de Vietnam un ejemplo de

desarrollo económico, social y político en Asia»<sup>37</sup>. Esto reflejaba mejor un estado final más concreto.

Johnson nombró a Komer el encargado de la pacificación en la primavera de 1966. Esto significaba que Komer lideraría la otra guerra en Vietnam—la lucha contra el Viet Cong para poner a todo el país bajo el liderazgo del gobierno survietnamita. Después de salir del Consejo de Seguridad Nacional, Komer se fue a Vietnam para gestionar el programa de pacificación de Operaciones Civiles y Desarrollo Revolucionario (CORDS). El programa CORDS era un planteamiento pangubernamental para restaurar el control y legitimidad en las aldeas rurales en todo el país. Johnson seleccionó a Komer porque producía resultados. Tenía el apodo de «El Soplete». Para el año 1970, según Richard Stewart, debido al programa CORDS de Komer, «93% de los survietnamitas vivían en pueblos y aldeas “relativamente seguros”, un incremento de un 20% desde mediados de 1968»<sup>38</sup>.

Si bien las estadísticas pueden ser engañosas, muchos estudios han demostrado que el programa CORDS tuvo éxito y fue un esfuerzo verdaderamente pangubernamental de EUA. El programa también recibió el firme apoyo del gobierno de Vietnam del Sur. En el programa CORDS, los civiles ocupaban el 20% de las 8000 posiciones de liderazgo y personal y el DOD proporcionaba el resto. Sin embargo, los civiles ocupaban el 50% de posiciones clave de liderazgo<sup>39</sup>.

Cuando Nixon asumió la presidencia, se reunió con su equipo de seguridad nacional en julio de 1969 para discutir la guerra. Según Henry Kissinger, asesor de seguridad nacional en ese entonces, el gobierno desarrolló una nueva declaración de misión para el general Creighton Abrams Jr., el comandante del comando de asistencia militar–Vietnam: «La nueva declaración de misión (que tomó efecto el 15 de agosto) se centró en proporcionar “la máxima asistencia” a los survietnamitas para fortalecer sus fuerzas, apoyar los esfuerzos de pacificación y reducir el flujo de abastecimientos al enemigo»<sup>40</sup>. De nuevo, esto no fue un estado final particularmente bueno.

En la reseña de varios libros, incluyendo *The White House Years* de Kissinger, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* de Harry Summers y *Presidential Decisions for War: Korea, Vietnam and Persian Gulf* de Gary Hess, no había mención de un estado final deseado en Vietnam después de la guerra. Incluso un análisis de los memorándums de seguridad nacional del presidente Johnson no reveló un estado



El presidente George W. Bush se reúne con sus asesores de seguridad y comunicaciones, el 19 de marzo de 2003, después de autorizar las operaciones militares en Iraq. Los presentes (*de izq. a der.*) eran Steve Hadley, el vice asesor de seguridad nacional; Karen Hughes, asesora especial del presidente; el jefe del Estado Mayor Conjunto Richard B. Myers; Dan Bartlett, director de comunicaciones; el vicepresidente Dick Cheney; el secretario de Defensa Donald Rumsfeld; la asesora de seguridad nacional Condoleezza Rice y el secretario de Estado Colin Powell. (Foto: Eric Draper, Official White House Archives)

final claro. Sin embargo, puesto que Komer tuvo una relación personal con Johnson, comprendió la visión del presidente de un estado final y comenzó a lograrlo.

Vietnam tenía otros problemas que pudieron haber causado la derrota de EUA. Sin embargo, como dirigente principal del programa de pacificación en Vietnam, Komer mantuvo sus ojos en el premio: un gobierno democrático con aldeas libres de la amenaza del Viet Cong.

**Iraq.** La operación Iraqi Freedom es otro ejemplo histórico donde, tal vez, un estado final claramente definido ayudó el esfuerzo de guerra. Hay numerosos libros, artículos y blogs sobre el fracaso de EUA en la operación. Sin embargo, cuando se analizan los estados finales, es posible que Estados Unidos haya obtenido mejores resultados de lo que muchos piensan.

En octubre de 2002, cinco meses antes del comienzo de la guerra con Saddam Hussein, el presidente George W. Bush publicó un documento redactado por Condoleezza Rice titulado «Principal's Committee Review of Iraq Policy Paper». En este documento, se delimitaron las metas de Estados Unidos como «un Iraq que:

- ◆ no amenaza a sus vecinos;
- ◆ renuncia el apoyo y patrocinio del terrorismo internacional;

- ◆ continúa siendo un Estado unitario;
- ◆ es libre de armas de destrucción masiva, sus sistemas vectores y programas asociados;
- ◆ ya no oprime o tiraniza a su pueblo;
- ◆ respeta los derechos básicos de todos los iraquíes— incluyendo las mujeres y minorías;
- ◆ se adhiere al estado de derecho y respeta los derechos humanos fundamentales, incluyendo la libertad de expresión y culto y
- ◆ alienta el desarrollo de instituciones democráticas»<sup>41</sup>.

En la superficie, esto parecer ser un estado final bien elaborado. Sin lugar a dudas, es una visión sobre lo que Bush deseó en Iraq cuando acabó la guerra. Puesto que muchos están familiarizados con lo que ocurrió en Iraq, los lectores pueden sacar sus propias conclusiones sobre si se logró el estado final deseado. En mi opinión, muchas de estas metas se lograron.

## Estados finales en tiempos de paz

Las operaciones de estabilización, según la doctrina militar de EUA, también ocurren en tiempos de paz. Las unidades militares que conducen las actividades de cooperación en materia de seguridad en los países que apoyan los intereses de política de EUA o que compiten

con potenciales adversarios con capacidades casi iguales podrían tener programas militares, de asistencia y desarrollo organizados por los embajadores de EUA en estos países. Estos programas o ejercicios militares son diseñados para lograr las metas de EUA a largo plazo.

En tiempos de paz, probablemente habrá poca orientación estratégica dada a un país particular. Sin embargo, el embajador de EUA en un país dado normalmente tendrá una visión de lo que quiere hacer y lo publica en la Estrategia Integrada del País. Según el sitio web del Departamento de Estado, se requiere que los embajadores realicen una evaluación en el país, revisen la *National Security Strategy*, consulten al jefe de sección regional del Departamento de Estado y desarrollen sus propios planes estratégicos<sup>42</sup>. Por ejemplo, el plan del embajador de EUA para Ucrania proporciona un buen estado final:

«Una Ucrania fuerte, resistente y diplomáticamente activa con fuerzas armadas, instituciones de seguridad y tropas guardafronteras fuertes, socia de Estados Unidos que contribuye a la estabilidad regional, resiste la agresión multidimensional de Rusia y actúa eficazmente contra amenazas internas y transnacionales, tales como la inmigración ilícita y pandemias protegiendo así a norteamericanos en Ucrania y en el territorio nacional de EUA y manteniendo la amenaza rusa lejos de las fronteras de la OTAN»<sup>43</sup>.

Este estado final excelente permite que los departamentos e instituciones de EUA desarrollen planes para lograr las metas de esta visión.

Tiene sentido que los líderes que conducen los programas de cooperación de seguridad regional en un país dado hagan una revisión de la Estrategia Integrada para dicho país. Lo mismo aplica a la USAID o cualquier otro representante de las instituciones gubernamentales de EUA que operan en un país particular. Los programas en un país particular, para ser rentables y corresponder con la *National Security Strategy*, deben estar alineados con el estado final del embajador.

## Conclusión

Si las Fuerzas Armadas de EUA quieren ser victoriosas en la guerra y no solo ganar las batallas, los líderes en el nivel nacional hacia abajo, al nivel operacional de guerra como mínimo, deben seguir

las recomendaciones de Clausewitz: no comiencen una guerra a menos que sepan lo que quieren lograr cuando esta acaba. Esto significa que los altos mandos, ya sean civiles o militares, deben proporcionar una visión de las condiciones deseadas en el ambiente operacional cuando acaba la guerra. Es muy probable que el estado final cambie durante la conducción de la guerra, pero es esencial que se dé alguna orientación al principio con respecto a los objetivos que deben cumplirse antes del comienzo de las hostilidades.

Incluso en las guerras limitadas, un estado final deseado mantiene el enfoque de los comandantes militares e instituciones civiles y reduce el compromiso de recursos para lograr la victoria. La reflexión y debate serio de los líderes políticos y militares es necesaria para desarrollar un estado final claro. Si los líderes políticos no proporcionan el pensamiento intelectual en el estado final, los comandantes militares deben pedir esta información ante la ausencia de un estado final declarado, deben tomar la iniciativa y desarrollarlo y someterlo a la cadena de mando para su aprobación. Este estado final será muy importante a media que la guerra avanza del cese del conflicto armado a la operación de estabilización más ardua.

En tiempos de paz, es bueno tener un concepto vago de lo que debe ser logrado, pero cuando comienzan las hostilidades, debe tomarse el próximo paso y describir con más detalle las características de un estado final. Esto permitirá que todos los elementos de poder nacional compartan una intención común y que se haga buen uso de recursos limitados. La cooperación en materia de seguridad es una forma de estabilización que puede contribuir al logro de un estado final deseado.

Durante todo esfuerzo interinstitucional, ya sea en la guerra o la paz, los planificadores deben mantener sus ojos en el premio—el estado final deseado. En resumen, los conceptos doctrinarios en cuanto al rol que juegan las fuerzas armadas en las operaciones de estabilización se han convertido en una agregación viable y eficaz y la política de EUA también ha evolucionado. Hoy en día, la responsabilidad de las fuerzas armadas es garantizar que se imbuya la importancia de la planificación de las operaciones de estabilización que surgen del acuerdo sobre los detalles del estado final en el pensamiento militar como elemento esencial para lograr la victoria en la guerra. ■

## Notas

**Epígrafe.** Harry Summers, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* (Novato, CA: Presidio Press, 1982), 11.

1. Joint Publication (JP) 3-07, *Stability* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2016); Army Doctrine Publication (ADP) 3-07, *Stability* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019).

2. Sun Tzu, *The Art of War*, trad. Samuel B. Griffith (Oxford, RU: Oxford University Press, 1963), 77.

3. *Ibíd.*, 76.

4. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y trad. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 87.

5. *Ibíd.*, 579.

6. B. H. Liddell Hart, *Strategy*, 2ª ed. (New York: Meridian, 1967), 338.

7. *Ibíd.*, 353.

8. Milan Vego, «On Operational Art», en *Joint Operational Warfare: Theory and Practice* (Newport, RI: U.S. Naval War College, 2009), I-3-I-14.

9. *Ibíd.*, I-44-I-45.

10. *Ibíd.*, I-45.

11. Helmuth von Moltke, *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, ed. and trad. Daniel J. Hughes (New York: Ballantine Books, 1993), 92.

12. «Dwight Eisenhower to Hamilton Fish Armstrong, 31 December 1950», en *The Papers of Dwight David Eisenhower, Volume XI: Columbia University*, ed. Louis Galambos y col. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984), 1516.

13. Tony Zinni y Tony Koltz, prefacio a *Before the First Shots are Fired: How America Can Win or Lose off the Battlefield* (New York: St. Martin's Griffin, 2015).

14. *Ibíd.*, 94.

15. Hay varias referencias que demuestran que la planificación para las operaciones de estabilización en Iraq no funcionó bien. Estas incluyen Michael Gordon y Bernard Trainor, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq* (New York: Vintage Books, 2006); Tom Ricks, *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq, 2003 to 2005* (New York: Penguin Books, 2006); Special Inspector General for Iraq Reconstruction, *Hard Lessons: The Iraq Reconstruction Experience* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2009).

16. Department of Defense, *Defense Science Board 2004 Study on Transition to and from Hostilities* (Washington, DC: Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology, and Logistics, 2004), accedido 18 de febrero de 2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a430116.pdf>.

17. Department of Defense Directive 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction (SSTR) Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 28 de noviembre de 2005), 2.

18. ADP 3-07, *Stability*, 1-10.

19. JP 3-07, *Stability*, II-1.

20. ADP 3-07, *Stability*, 4-4.

21. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 January 2017), V-8-V-15.

22. *A Framework for Maximizing the Effectiveness of the U.S.*

*Government Efforts to Stabilize Conflict Affected Areas* (Washington, DC: Department of State, U.S. Agency for International Development, y Department of Defense, 2018), accedido 18 de febrero de 2020, <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/06/SAR-Final.pdf>.

23. *Ibíd.*, 1.

24. *Ibíd.*, 4.

25. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, December 2017); Office of the Secretary of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: Department of Defense, 2018), accedido 18 de febrero de 2020, <https://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

26. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2017).

27. Michael Lundy y col., «Three Perspectives on Consolidating Gains», *Military Review* 99, nro. 5 (septiembre-octubre de 2019): 16–29, accedido 21 de abril de 2020, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/September-October-2019/Lundy-Three-Perspectives/>.

28. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, julio de 2019).

29. Congressional Research Service (CRS), «H.R.2116 – Global Fragility Act», Congress.gov, accedido 18 de febrero de 2020, <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/2116>.

30. *Ibíd.*; CRS, «S.727 – Global Fragility Act of 2019», Congress.gov, accedido 18 de febrero de 2020, <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/senate-bill/727>.

31. Kenneth McCreedy, «Planning the Peace: Operation Eclipse and the Occupation of Germany», *Journal of Military History* 65, nro. 3 (julio de 2001): 713–35.

32. Earl F. Ziemke, *The U.S. Army in the Occupation of Germany, 1944–1946* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1975), 103.

33. *Ibíd.*, 104. Joint Chiefs of Staff (JCS) Directive 1067 fue titulada «Directive to Commander in Chief of U.S. Forces of Occupation Regarding the Military Government of Germany in the Period Immediately Following the Cessation of Organized Resistance».

34. JCS, «1947 Directive to the Commander in Chief U.S. Forces of Occupation (JCS 1779)», en U.S. Department of State, *Germany 1947–1949: The Story in Documents* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, March 1950), artículo II.

35. Henry Kissinger, «Reflections on the Marshall Plan», *Harvard Gazette*, 22 de mayo de 2015, accedido 19 de febrero de 2020, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2015/05/reflections-on-the-marshall-plan/>.

36. «National Security Action Memorandums (NSAMs) [Johnson Administration, 1963–69]», Federation of American Scientists, accedido 19 de febrero de 2020, <https://fas.org/irp/offdocs/nsam-lbj/index.html>; Gary R. Hess, *Presidential Decisions for War: Korea, Vietnam, and the Persian Gulf* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2001). En un análisis de los

memorándums de acciones de seguridad nacional de la administración del presidente Johnson y el libro de Hess no encontré ninguna referencia a un estado final deseado en Vietnam.

37. Frank L. Jones, *Blowtorch: Robert Komer, Vietnam, and American Cold War Strategy* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2013), 99.

38. Richard W. Stewart, ed., *American Military History, Volume II: The United States Army in a Global Era, 1917–2003*, 2ª ed. (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 2010), 348.

39. Thomas Scoville, *Reorganizing for Pacification Support*, (Washington, DC: U.S. Army Center for Military History, 1982), accedido 19 de febrero de 2020, [https://history.army.mil/books/Pacification\\_Spt/index.htm](https://history.army.mil/books/Pacification_Spt/index.htm).

40. Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), 276.

41. Condoleezza Rice, «Principals' Committee Review of Iraq Policy Paper» (Washington, DC: The White House, 29 de octubre de 2002), accedido 19 de febrero de 2020, <http://library.rumsfeld.com/doclib/sp/4136/2002-10-29%20From%20Condoleezza%20Rice%20re%20Principals%27%20Committee%20Review%20of%20Iraq%20Policy%20Paper.pdf>.

42. «Integrated Country Strategies», U.S. Department of State, accedido 19 de febrero de 2020, <https://www.state.gov/integrated-country-strategies/>.

43. «Integrated Country Strategy: Ukraine», U.S. Department of State, accedido 19 de febrero de 2020, [https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/01/ICS\\_Ukraine\\_UNCLASS\\_508.pdf](https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/01/ICS_Ukraine_UNCLASS_508.pdf).



Flanqueado por el teniente general Robert L. Eichelberger (con manos cruzadas a la der.), el general Douglas MacArthur (centro) responde a las preguntas de periodistas, el 30 de agosto de 1945, poco después de su llegada al aeródromo de Atsugi, Japón. (Foto: National Archives)

## Operación Blacklist

Consciente de que el conflicto entre Estados Unidos y Japón podría ser reiniciarse si no se llevaba a cabo un programa de pacificación rápidamente después de la rendición oficial de Japón en 1945, el general Douglas MacArthur desarrolló y supervisó la operación Blacklist, un plan detallado e integral para el desarrollo económico y social que incluía la participación directa del emperador y otros líderes de Japón. Las prioridades clave de MacArthur para el plan de ocupación y pacificación incluyeron el establecimiento de una prensa libre, un movimiento laboral y las separación de la iglesia y el Estado. Véase *MacArthur in Japan, The Occupation: Military Phase*, visite <https://history.army.mil/books/wwii/MacArthur%20Reports/MacArthur%20V1%20Sup/> para ver el informe personal completo de MacArthur.

# Para cambiar un ejército—ganar en el futuro

Teniente general Eric J. Wesley, Ejército de EUA

Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA

*Nota de la redacción: En marzo de 1983, el general Donn A. Starry escribió un ensayo en Military Review titulado «To Change an Army» [Para cambiar un ejército, publicado en el mismo año en el número de julio-agosto de la edición hispanoamericana de Military Review] que describió el proceso de modernización para desarrollar un Ejército según el concepto Combate Aeroterrestre. Hoy en día, se aprovecha gran parte de su metodología en el Comando de Capacidades Futuras del Ejército.*

En el verano de 2008, las fuerzas militares de Rusia llevaron a cabo una incursión en el exestado soviético de Georgia. Aunque derrotaron a las fuerzas menos capaces de Georgia, según la mayoría de las opiniones, el rendimiento de las fuerzas armadas rusas durante esta operación fue inferior. Su capacidad de conducir las operaciones de inteligencia, logística y de combate terrestre y su capacidad de integrar las fuerzas terrestres y aéreas era cuestionable en el mejor de los casos<sup>1</sup>. Después de retirarse y reconocer las grandes deficiencias en sus fuerzas de seguridad, Rusia comenzó a modernizar a sus fuerzas militares. En marzo de 2014, solo seis años más tarde, Rusia anexó Crimea sin tener que combatir. Ocho meses después, llevó a cabo una incursión en el este de Ucrania y reveló al mundo que los problemas demostrados en 2008 habían sido remediados. Para aquellos que posiblemente pensaban que estos avances solo tuvieron implicancias en los pequeños conflictos aislados en las proximidades de Rusia, cabe destacar que en 2015, solo un año después, Rusia realizó operaciones expedicionarias en Siria, demostrando que

podía sostener simultáneamente sostener operaciones en el extranjero cercano (Ucrania) y en el extremo de líneas de comunicación extendidas (Siria)<sup>2</sup>. Concurrentemente con estas operaciones, los rusos han llevado a cabo ejercicios anuales de gran escala, tales como los ejercicios agresivos Zapad en Bielorrusia<sup>3</sup>. En noviembre de 2018, solo hace dos años, Rusia capturó varias embarcaciones y marineros ucranios en el mar de Azov, a corta distancia al norte del estrecho de Kerch<sup>4</sup>. Aunque el mundo observó lo que sucedió, se hizo poco en respuesta. Por lo tanto, debemos preguntarnos si Rusia también anexó el mar de Azov. ¿Y el mar Negro? Si es así, ¿qué podríamos hacer, si acaso hay algo que podemos hacer?

Estos comportamientos no se limitan a Rusia. China también señala su intención estratégica para extender su influencia política y económica a través de su iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda, en la cual Beijing usa prácticas comerciales tributarias para ejercer influencia sobre las personas que posiblemente serán beneficiarios de sus inversiones<sup>5</sup>. Esta iniciativa se extiende a Europa y—aproximándose el umbral de Estados Unidos—a Centroamérica. El desarrollo, inversiones y anexión de islas artificiales—cuyas aguas son patrulladas por flotas pesqueras clandestinas que sirven como una marina de guerra privada de facto mientras ocultan sus verdaderas intenciones—son un intento velado para extender sus aguas territoriales en el mar de China Meridional<sup>6</sup>. Pero no acaba allí. China continúa

(Foto: David McNally, U.S. Army Shutterstock)

robando sin disculpas la tecnología comercial y militar de Estados Unidos y sus aliados, agregando a una ya larga lista de actividades sospechosas para ejercer y ampliar su influencia global con consecuencias calculadas.

El crecimiento económico sin precedentes de China en los últimos treinta años ha permitido que su influencia se extienda. Se ha beneficiado de una tasa de crecimiento promedia anual de 9,46% en su PIB, que en su punto más bajo en el cuarto trimestre de 1990 aún era de 3,8%<sup>7</sup>. ¡Esto es crecimiento económico poderoso sin precedentes! En comparación, Estados Unidos actualmente goza de una tasa de crecimiento del PIB de 2,3%<sup>8</sup>.

Esto es lo que ha elevado a China al nivel de una de las economías más grandes del mundo en cuestión de solo veinte a treinta años. China probablemente superará a Rusia en los próximos cinco a diez años como el competidor militar principal de Estados Unidos. De hecho, China públicamente ha declarado su intención de ser una superpotencia

mundial para 2049 y los analistas piensan que China se encuentra muy adelantada en su búsqueda del programa del «Gran Rejuvenecimiento de la Nación China»<sup>9</sup>.

Otra preocupación, aparte de la expansión global y rápidos avances tecnológicos de Rusia y China, es que actores malintencionados, como Irán y Corea del Norte, están adquiriendo capacidades avanzadas y amenazan cada vez más con usarlas contra Estados Unidos y sus aliados. Considere los acontecimientos del 14 de septiembre de 2019, cuando un enjambre de drones—al principio no atribuido, inesperado y ambiguo—llevó a cabo un ataque cinético contra las instalaciones petroleras del Reino

de Arabia Saudita, que representa uno de los ataques más grandes contra la empresa de combustibles fósiles de Arabia Saudita

en su historia. Aunque al principio los rebeldes Al-Houthi yemeníes, respaldados por Irán, reivindicaron la responsabilidad del ataque, no está claro si los Houthi perpetraron el ataque o si se originó de sus patrocinadores iraníes. Incluso ahora, la comunidad internacional continúa cuestionando y debatiendo el grado, si existe, del rol jugado por Irán en el ataque<sup>10</sup>. Trece semanas después del ataque solapado, los iraníes organizaron el ataque de la Fuerza Popular de Movilización contra la embajada de



EUA en Bagdad. En menos de una semana, el general Qasem Soleimani, el infame comandante de la Fuerza Quds, murió en un ataque llevado a cabo por los Estados Unidos de América. El secretario de Defensa de EUA, Mark Esper, dijo después del ataque, «El juego ha cambiado»<sup>11</sup>.

## El juego ha cambiado

Sí, el juego ha cambiado. El mundo ha cambiado y continúa cambiando a un ritmo acelerado. Esta es una nueva era de competición entre grandes poderes. En ausencia de cambio, en muy pocos años adversarios

**El teniente general Eric J. Wesley, Ejército de EUA,** es el director del Centro de Capacidades y Conceptos Futuros del Comando de Capacidades Futuras del Ejército de EUA, cuya responsabilidad es desarrollar el concepto operativo actual del Ejército, El Ejército en las Operaciones Multidominio 2028. Recibió una maestría en estudios estratégicos y de seguridad nacional de la Escuela Nacional de Guerra y otra maestría de Troy State University en relaciones internacionales. Anteriormente, sirvió como el comandante del Centro de Excelencia de Maniobra del Ejército de EUA en Fort Benning, Georgia. Wesley también sirvió por dos años en la Casa Blanca en el Consejo de Seguridad Nacional como el director de políticas sobre Afganistán-Pakistán y en Afganistán como director de Planes Futuros para la Fuerza de Asistencia de Seguridad Internacional del Comando Conjunto.

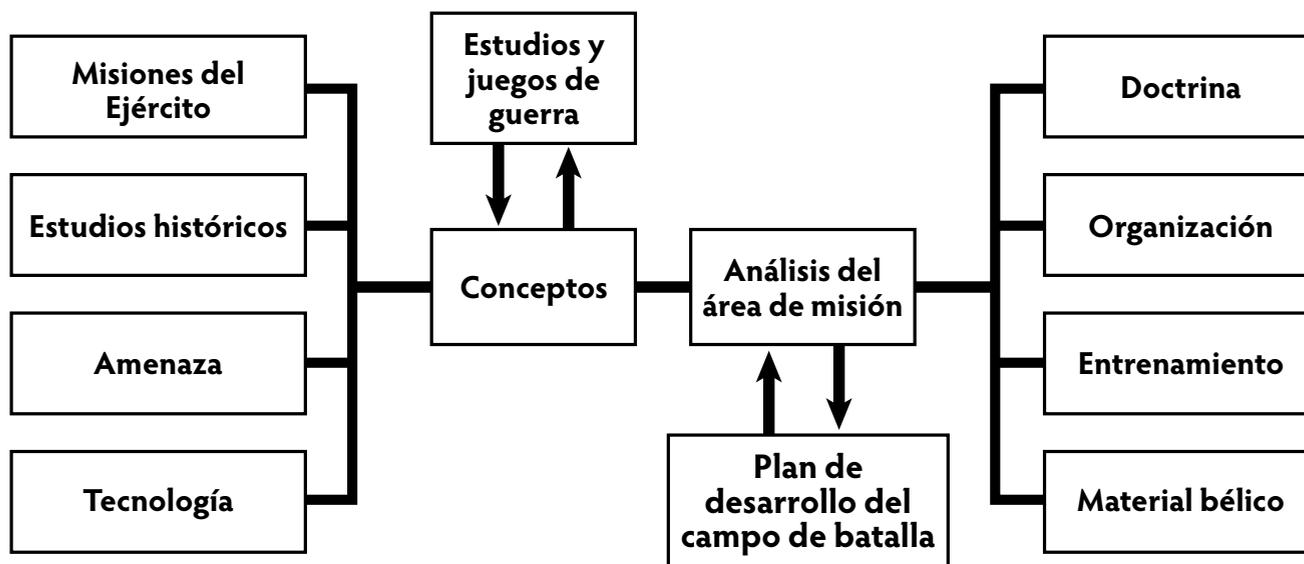
capaces y envalentonados alcanzarán paridad con el poderío militar de EUA. Y en algunas áreas, estos adversarios podrían adquirir una superioridad relativa a las capacidades actuales de EUA. Estados Unidos enfrenta grandes desafíos en el horizonte y, según el general James McConville, el cuadragésimo jefe de estado mayor del Ejército,

**El oficial técnico 5 Jon M. Bates, Ejército de EUA,** es el subdirector del Grupo de Iniciativas Estratégicas del Centro de Capacidades y Conceptos Futuros, Comando de Capacidades Futuras del Ejército de EUA. Recibió su licenciatura en historia de la University of Maryland United Colleges y una maestría en administración de empresas de Grantham University. Bates es un oficial de municiones con múltiples despliegues de combate y es egresado del Grupo de Estudios Estratégicos del Jefe de Estado Mayor del Ejército.

«La competición entre grandes poderes no necesariamente significa que hay un conflicto entre ellos, pero podría haberlo si no tenemos capacidades militares poderosas»<sup>12</sup>. Y tiene razón. Después de participar en operaciones de contrainsurgencia por casi dos décadas, hoy en día, el Ejército enfrenta el desafío abrumador de reorientarse y modernizarse para el combate a gran escala y —de igual importancia— prepararse para la competición en tiempos de paz. Por lo tanto, Estados Unidos debe modernizarse. Para hacerlo, debe existir una comprensión común de la visión del secretario y jefe de estado mayor del Ejército. Y también debemos tener una comprensión común y liderazgo aplicado en el esfuerzo de modernización.

Pero, ¿cómo se moderniza un ejército? Los militares de hoy en día tienen poca experiencia en un proyecto institucional de esta magnitud. En cambio, Estados Unidos ha tenido el lujo de un Ejército que no ha tenido que modernizarse fundamentalmente —aparte de avances graduales en tecnologías agudas— por más de cuarenta años. Este diferencial de poder incuestionable después de la Guerra Fría produjo una generación de líderes que podían concentrarse en la tarea inmediatas —la disuasión y contrainsurgencia— pero ellos perdieron la memoria muscular necesaria para hacer la modernización institucional integral. Por lo tanto, como es el caso con un buen estudiante de historia, se deben buscar las lecciones paralelas del pasado para servir de guía para navegar entre los problemas anticipados en el futuro. Afortunadamente, hay ejemplos históricos que no difieren mucho de la situación actual.

La era después de la guerra de Vietnam sirve como un período en que el Ejército demostró las actividades de una modernización institucional integral. A finales de la década de 1970, la Unión Soviética intentó obtener una ventaja sobre Estados Unidos con grandes inversiones en sus fuerzas convencionales en Europa Oriental mientras Estados Unidos luchaba contra insurgentes en el sudeste de Asia. Después de la guerra, Estados Unidos estaba agotado por el rencor partidario y políticamente por los gastos de defensa. En la actualidad, los crecientes gastos militares de Rusia y China, la presión para reducir los gastos de defensa de EUA, la polarización política en Washington, una nación cansada de la guerra y un Ejército que refleja dos décadas de combate, todos son similares al ambiente y los desafíos que el Ejército enfrentó en ese entonces.



(Figura de Brownlee and Mullen, Changing an Army: An Oral History of General William E. DePuy, USA Retired)

## Figura 1. Sistema de Requisitos Basados en Conceptos

En las décadas de 1970 y 1980, el general Donn A. Starry, el segundo comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de EUA, lidió con desafíos y dinámica institucional parecidos a lo que vivimos hoy en día. Los esfuerzos de su generación resultaron en el concepto de Combate Aeroterrestre del Ejército y abrieron las puertas a una nueva era de modernización fundamental de toda la institución. De hecho, las raíces de la estructura organizacional, capacidades de material bélico, doctrina y cultura pueden ser trazadas a esta era. Sin embargo, a diferencia de ese entonces, el Ejército actualmente enfrenta no solo una amenaza, sino dos que requieren la comprensión y el liderazgo para desarrollar y ejecutar una estrategia de modernización transformativa.

### El marco de modernización y el desarrollo de un nuevo concepto operativo

En 1973, el general Creighton Abrams, el jefe de estado mayor del Ejército, mandó que el general de división Starry, que era el jefe de las fuerzas blindadas en ese entonces, fuera a Israel y estudiara la guerra de Yom Kippur entre Israel y los Estados árabes (Egipto y Siria) equipados por la Unión Soviética. Abrams ordenó que Starry regresara con un resumen de las

lecciones principales de la guerra para comprender lo que Estados Unidos enfrentaría y analizar el impacto de estas lecciones en la táctica, doctrina, entrenamiento y desarrollo de material bélico del Ejército de EUA. Se publicaron sus conclusiones en lo que llegó a ser conocido como el «Estudio Starry», que delineó la metodología usada por los Estados satélites soviéticos y los problemas específicos que Estados Unidos tuvo que resolver<sup>13</sup>. La primera solución desarrollada por el TRADOC en respuesta a su trabajo era un concepto llamado la «Defensa Activa».

Luego, cuando sirvió como comandante del V Cuerpo en Europa, Starry condujo ejercicios, juegos de guerra y análisis del concepto de Defensa Activa del Ejército y determinó que el concepto no era suficiente para el gran número de tanques, artillería y múltiples escalones de estos tipos de armas que el Ejército enfrentaría en Europa Oriental. Subsecuentemente, Starry fue seleccionado para servir como comandante del TRADOC, y dotado con las lecciones aprendidas en Europa y apoyado por un pequeño grupo excepcional de pensadores y escritores brillantes, él desarrolló y publicó un nuevo concepto, el Combate Aeroterrestre [AirLand Battle], en 1981<sup>14</sup>. El Combate Aeroterrestre llegó a ser el documento fundamental para impulsar al Ejército hacia el futuro. En los siguientes años en el

TRADOC, Starry continuó desarrollando el Plan de Desarrollo del Campo de Batalla, que proporcionó el rigor y tareas específicas de la modernización con el tiempo. De este modo, el Ejército de los 80 pudo desarrollar e integrar progresivamente los sistemas de armas denominados los «5 Grandes», publicar el documento de Combate Aeroterrestre como su doctrina, cambiar la educación militar profesional, desarrollar su paradigma de entrenamiento y ajustar los procesos de gestión del personal, por nombrar solo unos pocos cambios—cambiando para siempre el ADN del Ejército<sup>15</sup>.

En resumen, Starry evaluó un previsto ambiente operacional del futuro (amenaza), desarrolló una descripción de cómo el Ejército debe luchar para enfrentar esta amenaza (concepto), analizó y evaluó los requisitos de capacidades y formuló una estrategia para modernizar al Ejército (estrategia de modernización). Starry lo llamó el «Sistema de requisitos basado en conceptos» (véase la figura 1)<sup>16</sup>.

No por casualidad, una de las primeras actividades realizadas por el recientemente establecido Comando de Capacidades Futuras (AFC) del Ejército de EUA fue codificar su planteamiento para la modernización. El general John (Mike) Murray, el primer comandante del comando, validó el «Marco de modernización del Ejército»—el modelo que impulsa la actividad militar actual (véase la figura 2).

## El ambiente operacional del futuro—el fundamento

*Como es el caso con todo esfuerzo de estudio, tuvimos que comenzar con el ambiente. Como la mayoría de ustedes saben, en los últimos años, la Unión Soviética ha incrementado mucho sus capacidades de combate. Nuestra inferioridad cuantitativa ha sido evidente por mucho tiempo. Un programa soviético de investigación y desarrollo ha reducido la ventaja cualitativa que una vez tuvimos. Los soviéticos han logrado paridad o están más adelantados que nosotros en la calidad de la mayoría de sistemas de combate terrestre desplegados.*

—General Donn A. Starry, septiembre de 1980<sup>17</sup>

El ambiente operacional de futuro (FOE) es un conjunto de condiciones, circunstancias e influencias previstas que afectan el desarrollo de conceptos y capacidades, y que tienen impacto en las decisiones de nuestros líderes<sup>18</sup>. El FOE incluye el análisis de tendencias socioeconómicas y tecnológicas, de las amenazas y adversarios actuales y anticipados y de las estrategias nacionales vigentes que guían las operaciones del Ejército.

Tal como la introducción de tanques y vehículos blindados rápidos reemplazaron la caballería montada como los medios principales de la movilidad y asalto en el campo de batalla, cabe reconocer que los avances en la tecnología conllevan un cambio



(Figura de Bates, Krueger y Fliesen)

**Figura 2. El marco de modernización del Ejército**

fundamental en el carácter de cómo se librará la guerra en el futuro. A medida que surgen nuevas tecnologías y las aplicaciones militares llegan a ser más claras, su impacto inevitablemente resultará en campos de batalla sin igual. Por lo tanto, es esencial que las instituciones de todo el Ejército reconozcan que las nuevas tecnologías están impactando los conflictos futuros de una manera que requiere la creatividad e investigación detallada para poder conceptualizarlas. Pero no solo se trata de la tecnología.

intentó analizar cómo las fuerzas rusas y sus terceros usan tecnologías perturbadoras en la conducción de la guerra moderna, identificar mejoras en las capacidades rusas y sus implicancias para el Ejército de EUA y recomendar las acciones que el Ejército debe tomar para garantizar la superioridad contra Rusia<sup>19</sup>. El grupo de estudio de la RNGW visitó a múltiples países europeos, llevó a cabo más de noventa entrevistas y revisó más de setecientos informes. En el estudio de RNGW se determinó que la doctrina y



En el estudio de RNGW se determinó que la doctrina y capacidades actuales del Ejército de EUA eran inadecuadas para derrotar a una Rusia reemergente en un gran conflicto.



Para cambiar un ejército, debe comenzarse más ampliamente con la amenaza. Una amenaza con capacidades casi iguales proporciona al Ejército un modelo contra el cual desarrollar soluciones. Representa un punto de referencia para los problemas y lo que hay que arreglar. En cambio, en los últimos treinta años —desde el fin de la Guerra Fría—, el Ejército se ha enfocado en las capacidades. Sin embargo, hoy en día enfrentamos dos amenazas—una Rusia revanchista y una China revisionista. Rusia ya ha demostrado sus capacidades expedicionarias en sus operaciones en Ucrania y Siria. China continúa incrementando sus capacidades y alcance a un ritmo cada vez más rápido. Y a diferencia de Estados Unidos, Rusia y China persiguen sus ambiciones globales a través de esfuerzos pangubernamentales coordinados, que no hacen distinciones legalistas entre el gobierno y empresas privadas, ni entre la guerra y paz, en lo que ya han expresado públicamente es un conflicto global con Estados Unidos. Por lo tanto, el «comportamiento» de estas amenazas adquiere igual importancia.

Muy parecida a la tarea asignada a Starry por Abrams para estudiar la guerra de Yom Kippur, el comandante del TRADOC, el general David Perkins, hizo lo mismo con el establecimiento de un grupo para estudiar lo que se denominaba la «Guerra de Nueva Generación rusa» (RNGW). Bajo la dirección del jefe de las fuerzas de infantería, general de brigada Peter Jones, en el estudio de la RNGW en 2016 se

capacidades actuales del Ejército de EUA eran inadecuadas para derrotar a una Rusia reemergente en un gran conflicto y «a menos que el Ejército se adapte de acuerdo con las nuevas realidades en el campo de batalla moderno, las fuerzas conjuntas de EUA del futuro podrían enfrentar la derrota operacional y táctica en la guerra»<sup>20</sup>. El estudio de RNGW, y otros similares, refuerza la amenaza continua y el análisis de tendencias socioeconómicas/tecnológicas e ilustra una representación más clara del FOE. Esto indicó a los líderes del Ejército que es necesario actuar y sirvió como el punto de partida en el desarrollo de una nueva forma de guerra—un nuevo concepto operativo denominado operaciones multidominio (MDO).

### Conceptos—la visión

*Un concepto es una idea, un pensamiento, una noción general. En su sentido más amplio, un concepto describe lo que debe hacerse; en su sentido más específico, puede ser usado para describir cómo se hace algo. [Los conceptos] deben ser dinámicos—cambiando a medida que cambian las percepciones y circunstancias.*

—General Donn A. Starry, febrero de 1979<sup>21</sup>

Probablemente no es necesario mejorar la expresión de Starry sobre lo que es un concepto. Pero para reforzarlo, «describe lo que debe hacerse» significa que Estados Unidos no puede hacer algo en la actualidad. Un concepto operativo es un análisis y

expresión de cómo Estados Unidos debe luchar en previsión del cambiante carácter de la guerra<sup>22</sup>. Es de suma importancia que un buen concepto resuelva los problemas fundamentales presentados por la amenaza o amenazas hoy en día y en el futuro—éstos esfuerzos que actualmente son inviables. Y, para ser merecedor de impulsar el cambio, debe ser una «meta ambiciosa» que dará forma al desarrollo de capacidades y ayudará a empujar la fuerza actual hacia el futuro—y no solo una descripción de programas existentes.

El Folleto 525-3-1 del TRADOC, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, simplemente conocido como el «Concepto de MDO», es el concepto operativo del Ejército<sup>23</sup>. En parte, fue desarrollado en respuesta al estudio de RNGW, pero también integró un sinnúmero de datos de la comunidad de inteligencia y experiencias. Comienza con una expresión del FOE

y una evaluación de las implicancias de la Estrategia Nacional de Defensa<sup>24</sup>. En el siguiente paso, se examinan las implicancias de las tendencias socioeconómicas y tecnológicas y se evalúan las amenazas que presentan los posibles adversarios de Estados Unidos en el futuro ambiente de seguridad. Significativamente, la evaluación del FOE en las MDO, apoyada por las conclusiones del estudio de RNGW, postula que Rusia y China son distintas; aunque, son suficientemente similares para formular un concepto contra cada una. Rusia (la amenaza con capacidades casi iguales a las de EUA) y China (una amenaza emergente mucho más peligrosa) presentan tres desafíos comunes para los intereses de EUA. En primer lugar, las dos naciones desafían a Estados Unidos y sus aliados en todos los dominios—terrestre, marítimo, aéreo y el ciberespacio. En segundo lugar, establecen múltiples capas de



distanciamiento físico y político diseñado para crear separación entre la fuerza conjunta, socios y aliados de EUA y la población norteamericana. En tercer lugar, aprovechan el espacio de competición para lograr objetivos operacionales y estratégicos sin cruzar el umbral del conflicto armado con Estados Unidos. El efecto general de estos problemas es una disuasión diluida, y sin un cambio, la influencia global de EUA erosionaría y el orden internacional y estabilidad global sufrirán.

El concepto de MDO intenta resolver estos problemas y proporcionar una mayor capacidad disuasiva. Este concepto describe cómo las «fuerzas del Ejército, como elemento de la Fuerza Conjunta, llevan a cabo las Operaciones Multidominio para prevalecer en la competición; cuando sea necesario, las fuerzas del Ejército penetran y desintegran los sistemas antiaccesos y negación de área a fin de

aprovechar la libertad de maniobra resultante para lograr objetivos estratégicos (ganar) y obligar un retorno a la competición con condiciones favorables»<sup>25</sup>.

En la actualidad, el Ejército no puede realizar muchas tareas descritas en el concepto de MDO. No obstante, para cumplir con la misión, el Ejército debe realizarlas. De este modo, el concepto crea la meta ambiciosa, proporcionando el punto de retención para alinear y formar el desarrollo de capacidades correspondientes. Esta es la característica más importante del concepto de MDO—no solo para el AFC, sino para todo el Ejército.

Sin embargo, por sí solo, un concepto es insuficiente. Debe ser acompañado de otra cosa para convertir las ideas en la acción. De otra manera, por sí solo, será simplemente considerado como un libro blanco con poco efecto. Si bien un concepto proporciona

El 11º Regimiento de Caballería Blindada y la Sección de Gestión de Sistemas de Amenaza despliegan un enjambre de cuarenta drones como parte de su entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento en Fort Irwin, California, el 8 mayo de 2019. El uso de drones es un ejemplo de la gran variedad de amenazas tecnológicamente avanzadas que las fuerzas de EUA podrían enfrentar en el ambiente operacional moderno. (Foto: Soldado James Newsome, Ejército de EUA)



la descripción—o retrato—del futuro, el Ejército aún necesita la orientación estratégica—un documento que integre todas partes de la iniciativa y alinee los recursos con las prioridades. Debe existir una estrategia de modernización acompañante.

## Un camino hacia el futuro—la estrategia de modernización

*El Plan de Desarrollo del Campo de Batalla (BDP), publicado por primera vez en noviembre de 1978, fue diseñado para trazar una hoja de ruta hacia el futuro. En el plan, se establecen las prioridades y asuntos que requieren la atención del Ejército. El BDP se basa en una evaluación de programas selectos del apresto a corto plazo y de modernización a mediano plazo de la fuerza del Ejército. Enumera los requisitos necesarios para la mejora de los programas. En el BDP, también se incluye una evaluación de la disposición combativa, modernización de fuerzas, personal, sistemas de armas, combinaciones de fuerzas, tecnología, entrenamiento y capacidades de producción de EUA y la Unión Soviética. Se describen los efectos de la tecnología en el Ejército en los 80, como también los problemas de entrenamiento, adquisición de personal y crecientes costos.*

—General Donn A. Starry, septiembre de 1980<sup>26</sup>

y la Unión Soviética, también se puso fin a la utilidad del BDP, lo que llevó a su suspensión. Hoy en día, el Centro de Capacidades Futuras y Conceptos del AFC ha rejuvenecido el BDP para analizar si el concepto operativo actual, las operaciones multidominio, está a la altura de las amenazas presentadas por previstos adversarios con capacidades casi iguales. En el BDP, se analiza cómo el Ejército, como parte de la fuerza conjunta, conduce las MDO para disuadir—o si la disuasión falla, derrotar—a una amenaza casi igual u otro adversario. Es el estudio y análisis de las capacidades, estructura de fuerzas y sistemas previstos del Ejército que se usan contra adversarios de EUA en escenarios específicos, y sirve como una estimación corriente para apoyar las decisiones programáticas y de inversión para crear una fuerza capaz de llevar a cabo las operaciones multidominio.

El BDP representa el rigor intelectual y analítico fundamental para la estrategia de modernización a través del uso de los principios delineados en el concepto de MDO. Al aprovechar este fundamento, la estrategia de modernización expresa los fines, medidas y medios para lograr la visión del Ejército futuro.

El BDP establece la visión para el Ejército, así como los principios centrales para determinar el camino a seguir y prioridades correspondientes, y expresa hitos y objetivos claves en el rumbo al futuro. Para ser eficaz, una

Para más información en inglés sobre la guerra de nueva generación rusa, Military Review recomienda el «Russian New Generation Warfare: Unclassified Summary of the U.S. Army Training and Doctrine Command Russian New Generation Warfare Study» de 2016, encargado por el entonces comandante del TRADOC, general David Perkins, para «analizar cómo Rusia y sus terceros usan tecnologías perturbadoras en la conducción de la guerra moderna, identificar las mejoras en las capacidades rusas y sus implicancias para el Ejército de EUA y recomendar acciones que el Ejército debe tomar con el fin de garantizar la superioridad contra Rusia». Véase <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/online-publications/documents/RNGW-Unclassified-Summary-Report.pdf>.



A principios de los 1980, el TRADOC desarrolló, comprobó y refinó una «guía para el futuro», lo cual Starry denominó el Plan de Desarrollo del Campo de Batalla (BDP). Al comienzo, el BDP fue un producto de la sección G-2 (inteligencia) del Ejército recopilado anualmente que impulsó las iniciativas de modernización en respuesta a la amenaza soviética. Cuando se acabó la Guerra Fría entre Estados Unidos

estrategia de modernización debe tener el apoyo de los líderes civiles y de la fuerza conjunta, y priorizar y sincronizar los recursos limitados para proporcionar la continuidad de la visión y guiar las acciones en múltiples esferas de adquisición de recursos.

La modernización implica más que nuevo material bélico—debe abordar la doctrina, organización, entrenamiento, material bélico, formación y

educación de líderes, personal, instalaciones y política (DOTMLPF-P) para poner la visión del concepto en práctica. A diferencia de las estrategias de modernización previas que se centraron principalmente en el material bélico, la «Estrategia de Modernización del Ejército de 2019» (AMS) es holística. Impulsa lo que somos, cómo luchamos y con cuales medios luchamos, guiando, sincronizando e integrando los cambios necesarios en todos los elementos de DOTMLPF-P con el tiempo mientras se mantiene la continuidad de las prioridades<sup>27</sup>.

La AMS de 2019 se centra en el desarrollo de doctrina para poner en práctica el concepto de MDO conmensurado con la madurez de las capacidades y dependiente de un programa deliberado de experimentación y aprendizaje. Exige que se revisen y actualicen los diseños de fuerzas para que las nuevas organizaciones del Ejército —a corto plazo, las fuerzas de tarea multidominio y las brigadas de asistencia de fuerzas de seguridad— logren los requisitos de las tareas multidominio. Además, requiere que el Ejército continúe comprobando, experimentando y adaptando nuevas formaciones y escalones que actualmente no existen. La AMS exige un cambio de paradigma integral en el entrenamiento. En las MDO, el entrenamiento debe ser difícil y realista en cualquier escalón y debe reflejar las características de ambientes multidominio altamente disputados. En los 80, el Combate Aeroterrestre requirió áreas de entrenamiento más amplias para permitir la lucha «profunda» simultáneamente con la lucha «cercana». Esto llevó al establecimiento de los centros de entrenamiento de combate que tenemos en la actualidad. Nuevas capacidades tales como polígonos cibernéticos y ambientes de entrenamiento sintéticos—ya sea en vivo, virtuales, constructivos, o simulados—reflejarán el carácter global de las MDO y permitirán el entrenamiento especializado y colectivo en todo escalón en la guarnición.

La mayoría de las personas recordarán los sistemas distintivos «5 Grandes» del Combate Aeroterrestre. La AMS de 2019 requiere nuevas iniciativas de desarrollo de material bélico para permitir las MDO y crear la letalidad inigualada contra adversarios casi iguales, aprovechando soluciones desarrolladas por equipos multidisciplinarios en apoyo de las prioridades de modernización del Ejército (p. ej., fuegos de

precisión a gran distancia, el Vehículo de Combate de Próxima Generación, Transporte Vertical Futuro, la red del Ejército, defensa antiaérea y antimisiles y letalidad de soldados). A fin de manejar nuevas capacidades mejoradas, los líderes del futuro deben ser capaces de pensar, acceder y usar sus herramientas en todos los dominios con un buen ojo para las oportunidades para lograr el éxito en el conflicto futuro. Por lo tanto, la formación y educación de líderes forjarán a los líderes que pueden obtener resultados a través de las complejidades de la sinergia multidominio y el mando tipo misión. El Ejército desarrollará líderes que confiarán sin vacilar en sus subalternos aunque no estén en contacto, que aceptarán riesgos prudentes para apoyar la capacidad de sus soldados de aprovechar oportunidades fugaces y que inculcarán el fundamento ético en los soldados para actuar sin órdenes para cumplir mejor con la misión. Para hacerlo, el Ejército maximizará el potencial humano de su personal y modernizará sus sistemas y políticas reflejados en las iniciativas de gestión de talentos en el siglo XXI del general McConville (p. ej., el Proceso de Alineamiento de Talentos, Programa de Evaluación del Comandante de Batallón). Las instalaciones serán diseñadas y/o modificadas para apoyar nuevos requisitos en el entrenamiento, material bélico y organizaciones. En último lugar, buscaremos cambios de política para empoderar cada vez más al Ejército y la fuerza conjunta más grande en la competición y aprovechar los dominios del espacio y ciberespacio.

## Liderazgo unificado

*Si bien comencé el BDP [Plan de Desarrollo del Campo de Batalla] con la idea de que proporcionaría una manera de establecer nuestra estrategia de desarrollo del combate, este ha adquirido una aplicabilidad más amplia. Además de determinar el rumbo para los esfuerzos de desarrollo, también puede establecer una estrategia de entrenamiento y una estrategia para el sostenimiento del Ejército. Sin embargo, si será una estrategia útil para el Ejército en el futuro, tendrá que ser decidido y acordado por sus líderes actuales.*

—General Donn A. Starry, abril de 1979<sup>28</sup>

El Ejército debe equilibrar constantemente las exigencias con sus necesidades concurrentes de la preparación a corto plazo y la modernización a largo plazo. Frecuentemente, las exigencias operacionales

y la preparación comprensiblemente consumen los esfuerzos de las organizaciones responsables de la modernización, resultando solo en cambios incrementales. Después de la guerra en Vietnam, los altos mandos del Ejército reconocieron que, en efecto, tenían un problema con el alcance de control que impidió su capacidad de priorizar la modernización. Por muchos años, la responsabilidad yació en el Comando Continental del Ejército (CONARC) para modernizar a sus fuerzas y eficazmente gestionar el Ejército dentro de Estados Unidos, pero el alcance de las responsabilidades se había ampliado demasiado y se estancó por las políticas y procesos burocráticos. El Ejército decidió que la solución era reorganizar el CONARC en dos comandos liderados por generales de cuatro estrellas —el TRADOC y el Comando de Fuerzas (FORSCOM)— el primero para gestionar el desarrollo institucional y el segundo para administrar el apresto militar a corto plazo<sup>29</sup>.

Actualmente, el Ejército de EUA está compuesto por más de 500 000 soldados y creciendo, más de 195 000 civiles y un personal de apoyo con un sinnúmero de contratistas. Tiene un presupuesto de US\$ 182 mil millones y activamente conduce una amplia gama de operaciones en más de 140 países en todo el mundo<sup>30</sup>. Hasta hace poco, las responsabilidades de modernización estaban divididas entre el Cuartel General del Departamento del Ejército; TRADOC; FORSCOM y el Comando de Material Bélico del Ejército (AMC), cada uno con responsabilidades para coordinar con sus homólogos civiles en el Departamento del Ejército para dotar personal, preparar, entrenar y equipar la gran empresa de modernización del Ejército. En mayo de 2018, para garantizar la unidad de esfuerzos y reducir la creciente burocracia, el Ejército estableció el Comando de Capacidades Futuras—una sola organización responsable de describir el ambiente operacional futuro, desarrollar conceptos y diseños de fuerzas para el futuro y apoyar estas— en colaboración con el subsecretario del Ejército a cargo de adquisición, logística y tecnología—la producción de soluciones de modernización.

El AFC es una organización clave en la Empresa de Modernización del Ejército (AME). Este comando moderniza los procesos de desarrollo de requisitos para adaptarse según las realidades emergentes de la guerra en el siglo XXI. Además de realinear las

organizaciones con roles de modernización clave en un solo comando, el AFC experimenta con nuevas estructuras organizacionales, tal como los equipos multidisciplinarios diseñados para producir más rápidamente las soluciones de material bélico relacionadas con las prioridades más altas del Ejército, y estableció otras organizaciones para alcanzar una gama más amplia de fuentes de soluciones no tradicionales. El AFC concurrentemente guía y sincroniza las actividades de modernización a corto plazo en toda la AME a través de la Estrategia de Modernización del Ejército. Para implementar y gobernar dicha estrategia, el AFC también publica la orientación de modernización—o «AMG»—, una orden anual al estilo de mando tipo misión para sostener o reasignar esfuerzos de acuerdo con las prioridades—como una manera de mantener las iniciativas de modernización del Ejército en un curso fijo hacia la fuerza de operaciones multidominio del futuro. En solo dos años, los altos mandos del Ejército y el AFC, en colaboración con muchas partes de la empresa, han producido una evaluación del FOE, han publicado el concepto operativo del Ejército, han proporcionado la «Estrategia de Modernización del Ejército» a la institución, han suministrando el fundamento analítico necesario para sopesar las decisiones de riesgo en búsqueda de una fuerza futura modernizada y han realizado el desarrollo de material bélico con rapidez a través de equipos multidisciplinarios. En efecto, los altos mandos del Ejército y el AFC han producido sistemáticamente todos los componentes del Marco de Modernización del Ejército y están proporcionando la unidad de esfuerzos hacia una fuerza de operaciones multidominio.

## **Conclusión—ganar la siguiente lucha**

*El proyecto Army 86 produjo conceptos y estructura de fuerzas para usar mejor el equipamiento ya en vías de desarrollo. Si lo hacemos correcto, la estrategia de adquisición basada en conceptos guiará las inversiones en la base tecnológica actual que resultará en material bélico que corresponderá con el concepto de cómo nuestro Ejército debe luchar en los 90.*

—General Donn A. Starry, 30 de enero de 1981<sup>31</sup>

Como ha declarado recientemente el general McConville, «No se trata de ganar la última lucha, sino en realidad, estar preparado para ganar la

siguiente lucha»<sup>32</sup>. El Ejército tiene cada vez menos oportunidades para que los altos mandos influyan en decisiones de recursos críticas y mitiguen las capacidades en desarrollo de nuestros adversarios, muchas de las cuales ya han sido desplegadas. Actualmente, los líderes de mayor jerarquía ya están sopesando las decisiones organizacionales que tendrán un efecto en la estructura de fuerzas de 2024 a 2028 y las decisiones de programas de 2023 a 2027. Estados Unidos ya se encuentra en el momento de decidir cómo va a enfrentar el futuro. Sin importar las opiniones de EUA en cuanto a la probabilidad de un conflicto con Estados con capacidades iguales, Estados Unidos debe reconocer que—en la ausencia de cambios en su capacidad de operar en el FOE—su capacidad operacional disuasiva estará diluida y, por lo tanto, su influencia disminuirá incrementalmente en los siguientes años. El Marco de Modernización del Ejército, si se aplica adecuadamente, proporciona una hoja de ruta para abordar las deficiencias de EUA, pero el marco, por sí solo, no modernizará al Ejército. El liderazgo importa—no solo en los cargos más altos en el Pentágono, sino en todos los escalones

en toda la empresa, incluyendo las otras instituciones castrenses. Todos los militares profesionales del Ejército actualmente tienen la obligación de comprender y aplicar la visión unificada y llegar en el siguiente conflicto preparados para luchar y ganar. Estados Unidos no tiene el lujo de vacilar, demorar o desviar su atención porque el siguiente gran conflicto volcará muchas presunciones arraigadas sobre el nuevo carácter de la guerra y resultará en la seguridad comprometida en el mejor de casos, o el derramamiento de sangre en el peor.

*La fortaleza de la división pesada y el trabajo de los cuerpos de ejército en el [concepto] División 86, desde mi punto de vista, surge del hecho de que hicimos grandes esfuerzos en forjar el consenso en el desarrollo de esas organizaciones... Filosóficamente, es esencial hacerlo... No importa cuán buena sea la organización que se conceptualiza... —puede que sea perfecta, pero si no se alcanza el consenso entre las personas que tienen que escribir sobre ella, usarla, desarrollarla, y así sucesivamente, no llegará muy lejos.*

—General Donn A. Starry, 29 de julio de 1981<sup>33</sup>

## Notas

1. Michael Kofman, «Russian Performance in the Russo-Georgian War Revisited», War on the Rocks, 4 septiembre de 2018, accedido 3 de marzo de 2020, <https://warontherocks.com/2018/09/russian-performance-in-the-russo-georgian-war-revisited/>.

2. Russian Military Power: Building a Military to Support Great Power Aspirations (Washington, DC: Defense Intelligence Agency, 2017), accedido 13 de marzo de 2020, <https://www.dia.mil/Portals/27/Documents/News/Military%20Power%20Publications/Russia%20Military%20Power%20Report%202017.pdf?ver=2017-06-28-144235-937>.

3. Emily Ferris, «The True Purpose of Russia's Zapad Military Exercises: Why Moscow Wanted to Send a Message to Minsk», Foreign Affairs (sitio web), 4 de octubre de 2017, accedido 3 de marzo de 2020, <https://www.foreignaffairs.com/articles/russia-fsu/2017-10-04/true-purpose-russias-zapad-military-exercises>.

4. Steven Pifer, «The Battle for Azov: Round 1 Goes to Russia», Order from Chaos (blog), The Brookings Institution, 3 de diciembre de 2018, accedido 3 de marzo de 2020, <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2018/12/03/the-battle-for-azov-round-1-goes-to-russia/>.

5. Andrew Chazky y James McBride, «China's Massive Belt and Road Initiative», Council on Foreign Relations, 28 de enero

de 2020, accedido 10 de marzo de 2020, <https://www.cfr.org/backgrounder/chinas-massive-belt-and-road-initiative>.

6. Simon Denyer, «How China's Fishermen are Fighting a Covert War in the South China Sea», Washington Post (sitio web), 12 de abril de 2016, accedido 13 de marzo de 2020, [https://www.washingtonpost.com/world/asia\\_pacific/fishing-fleet-puts-china-on-collision-course-with-neighbors-in-south-china-sea/2016/04/12/8a6a9e3c-fff3-11e5-8bb1-f124a43f84dc\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/fishing-fleet-puts-china-on-collision-course-with-neighbors-in-south-china-sea/2016/04/12/8a6a9e3c-fff3-11e5-8bb1-f124a43f84dc_story.html).

7. «China GDP Annual Growth Rate», Trading Economics, accedido 3 de marzo de 2020, <https://tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>.

8. «United States GDP Annual Growth Rate», Trading Economics, accedido 3 de marzo de 2020, <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-growth-annual>.

9. Graham Allison, «What Xi Jinping Wants», The Atlantic (sitio web), 31 de mayo de 2017, accedido 3 de marzo de 2020, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/05/what-china-wants/528561/>.

10. Humeyra Pamuk, «Exclusive: U.S. Probe of Saudi Oil Attack Shows It Came from North—Report», Reuters, 19 de diciembre de 2019, accedido 6 de marzo de 2020, <https://www.reuters.com/article/us-saudi-aramco-attacks-iran-idUSKB-11YN299>.

11. Wesley Morgan, «The Game Has Changed: Defense Secretary Warns of Preemptive Strikes on Iranian Group», *Politico*, 2 de enero de 2020, accedido 3 de marzo de 2020, <https://www.politico.com/news/2020/01/02/the-game-has-changed-defense-secretary-warns-of-preemptive-strikes-on-iranian-group-092668>.
12. David Vergun, «Service Chiefs Discuss Current, Future Challenges of Great Power Competition», *Department of Defense News*, 8 de diciembre de 2019, accedido 3 de marzo de 2020, <https://www.defense.gov/explore/story/Article/2034749/service-chiefs-discuss-current-future-challenges-of-great-power-competition/>.
13. R. Z. Alessi-Friedlander, «Learning to Win While Fighting Outnumbered: General Donn A. Starry and the Challenge of Institutional Leadership during a Period of Reform and Modernization», *Military Review* (Exclusivo en línea, abril de 2017), accedido 4 de marzo de 2020, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Learning-to-Win-While-Fighting-Outnumbered/>.
14. John L. Romjue, «The Evolution of the AirLand Battle Concept», *Air University Review* 35, nro. 4 (mayo-junio de 1984): 5.
15. El tanque de combate principal M1 Abrams, el vehículo de combate Bradley, el helicóptero de ataque AH-64 Apache, el helicóptero de utilidad UH-60 Black Hawk y el sistema de defensa aérea antimisiles Patriot constituyeron los sistemas de armas conocidos como los «5 Grandes».
16. Figura de Romie L. Brownlee y William J. Mullen III, *Center for Military History Publication 70-23, Changing an Army: An Oral History of General William E. DePuy, USA Retired* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1988), 201.
17. Donn A. Starry, «Battlefield Development Plan, British Army Convention, Washington, D.C., 24 September 1980», en Lewis Sorley y Donn A. Starry, *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry, vol. 1* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, septiembre de 2009), 195.
18. Normalmente se considera el ambiente operacional con el uso de dos marcos analíticos: DIME (diplomático, de información, militar y económico), que es más ampliamente entendido en las esferas militares e interinstitucionales y PMESII-PT (político, militar, económico, social, de información, infraestructura, terreno físico y tiempo), que es un marco usado principalmente por el Departamento de Defensa.
19. Peter Jones y col., *Unclassified Summary of the U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC] Russian New Generation Warfare Study* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 2016).
20. *Ibíd.*
21. Donn A. Starry, «Operational Concepts and Doctrine, TRADOC Commander's Notes nro. 3, 20 Feb 1979», en Sorley y Starry, *Press On!*, 1:338.
22. *Army Doctrine Publication 1-01, Doctrine Primer* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], julio de 2019), 4-4. Cabe destacar la diferencia entre un concepto operacional y un concepto operativo. Un concepto operacional es una declaración fundamental que establece el marco de cómo las fuerzas del Ejército actualmente conducen las operaciones (p. ej., operaciones terrestres unificadas) y un concepto operativo describe cómo las fuerzas futuras del Ejército podrían operar (p.ej., operaciones multidominio). Esta diferencia impulsa el desarrollo de conceptos de fuerzas futuras para abordar los problemas militares futuros e impulsar el desarrollo de capacidades y los conceptos de fuerzas desplegadas abordan los problemas actuales con capacidades existentes o fácilmente disponibles.
23. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 6 de diciembre de 2018). Cabe señalar que se redactó y se publicó el concepto MDO durante el establecimiento del Comando de Capacidades Futuras del Ejército y aunque lleva la nomenclatura de un folleto del TRADOC, el Comando de Capacidades Futuras del Ejército retiene la propiedad académica e intelectual relacionada con el documento.
24. Department of Defense, *Summary of the National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 2, accedido 4 de marzo de 2020, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.
25. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, vii.
26. Donn A. Starry, «Battlefield Development Plan, British Army Convention», 1:194.
27. Ryan D. McCarthy, James C. McConville y Michael A. Grinston, «2019 Army Modernization Strategy» (Washington DC: Department of Defense, 2019), accedido 3 de marzo de 2020, [https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/2019\\_army\\_modernization\\_strategy\\_final.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/2019_army_modernization_strategy_final.pdf).
28. Donn A. Starry, «Battlefield Development Plan, Letter to General Frederick J. Kroesen, Army Vice Chief of Staff, 20 April 1979», en Sorley y Starry, *Press On!*, 1:180.
29. Brownlee y Mullen, *Changing an Army*, 177.
30. Assistant Secretary of the Army (Financial Management and Comptroller), *FY 2020 President's Budget Highlights* (Washington, DC: Office of the Assistant Secretary of the Army [Financial Management and Comptroller], marzo de 2019), accedido 13 de marzo de 2020, <https://www.asafm.army.mil/Portals/72/Documents/BudgetMaterial/2020/Roll%20Out/Overview%20and%20Highlights/Army%20FY%202020%20Budget%20Highlights.pdf>.
31. Donn A. Starry, «Concept-Based Requirements Strategy, Message to Multiple Addressees, 30 January 1981», en Sorley y Starry, *Press On!*, 1:528.
32. Vergun, «Service Chiefs Discuss Current, Future Challenges of Great Power Competition».
33. Donn A. Starry, «Experiences as a Commander: TRADOC Oral History Interview Conducted by Dr. Henry O. Malone Jr., Mr. Richard P. Weinert Jr., and Mr. John L. Romjue 29 July 1981», en Sorley y Starry, *Press On!*, 2:1196-7.



# El alto mando en tiempos de guerra

Mariscal de Campo Sir William Slim (1891-1970),  
Ejército de Gran Bretaña

*El presente artículo fue publicado anteriormente en Military Review en el número de julio-agosto de 1990.*

« Muy a menudo, escuchan a la gente decir, “El Comandante Fulano tiene mucha suerte”. Bueno, uno puede tener suerte una vez; puede tener suerte dos veces; pero yo no creo que tenga suerte tres veces. Si un tipo tiene suerte tres veces, ya hay algo más en juego. [...] El comandante que siempre adivina bien, en realidad no adivina; su juicio es producto de [...] entrenamiento, conocimiento, observación y carácter. »

La imagen compuesta consiste en una foto del mariscal de campo sir William Slim y un mapa del avance japonés en Birmania, 20 de enero al 19 de marzo de 1942. (Foto de la Sección No. 9 de Cine y Fotografía del Ejército, Unidad de Cine y Fotografía del Ejército; parte de la Colección Oficial de la Oficina de Guerra de la Segunda Guerra Mundial de las colecciones de los Museos Imperiales de Guerra, © IWM IND 3595. Mapa: Charles F. Romanus, Riley Sunderland; producido por el Instituto de Heráldica del Ejército de Estados Unidos. Imagen compuesta de Danielle Powell, Army University Press)

**A**unque seleccioné como tema de esta presentación «El Alto Mando en Tiempos de Guerra», se lo presento a Uds. con cierta timidez. El mando es un asunto intensamente personal; quienquiera que lo haya ejercido, y luego decida discursar sobre ello —lo que puede ser poco prudente— seguramente basará todo lo que dice en su experiencia personal. La experiencia personal de cualquier individuo, por muy vasta que sea, es limitada. Otra cosa que hace que los discursos sobre el mando sean aburridos, es que nosotros los viejos generales, estamos terriblemente propensos a emplear repetidamente el «Yo» durante

nuestros discursos, y la palabra «Yo» realmente es muy poco elegante. Trataré de evitar emplearla demasiado, pero probablemente la utilizaré mucho.

El tipo de mando al cual me refiero principalmente, es el mando al nivel superior; es decir, el mando de un ejército o de un grupo de ejércitos. La mayor parte de mis observaciones son aplicables para el mando a cualquier nivel. Cuando haya terminado, si alguno de Uds. quiere levantarse y decir, «Pues, nosotros sabemos hacerlo mejor», no lo voy a contradecir de ninguna manera; con tal que diga, «Yo sé hacerlo mejor para mí, pero no necesariamente para Ud.»; lo anterior, porque insisto en que el mando es algo muy personal.

### El Mariscal de Campo Sir

**William Slim** prestó servicios en la Primera Guerra Mundial y en el Ejército de India durante el período entre las guerras. Como Comandante del 1<sup>er</sup> Cuerpo de Birmania (1942-45) y Comandante Supremo Aliado de las fuerzas terrestres en el Sudeste de Asia (1945-46), Slim impulsó la campaña victoriosa que expulsó a los japoneses de la India, y derrotó los ejércitos japoneses en Birmania. Después de la guerra, prestó servicios como Director de la Escuela Imperial de Defensa, como Jefe del Estado Mayor Imperial del Ejército Británico, y luego fue nombrado Gobernador General de Australia. Los comentarios siguientes, presentados ante los estudiantes y la facultad de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. el 8 de abril 1952, proporcionan sus singulares e inestimables ideas respecto al arte del mando en los niveles superiores. Sus comentarios han sido redactados para publicación.



He tenido mucha suerte en mi carrera militar; mucha más de la que merezco. He comandado todo, desde una sección de seis hombres cuando era cabo de una unidad de lanceros, a un grupo de ejércitos compuesto de 1,25 millones de efectivos. La conclusión a la cual he llegado después de 40 años de experiencia, es que el mando —en cualquier nivel en que se ejerza— no cambia; está basado en las mismas cualidades.

## El Comandante

Si Uds. en el futuro tienen que organizar un comando o una campaña, créanme, lo primero que deben hacer es seleccionar a su comandante y hacerlo desde un principio, porque él es quien debe ser la fuerza motriz de toda iniciativa. Ya dije que el mando es la proyección de la personalidad. De ahí surge la cuestión de qué tipo de personalidad deberá poseer



“Ningún pormenor, ningún papel y ningún pesar”. Ningún pormenor: no emplace las ametralladoras alrededor de arbustos. Un comandante de pelotón lo puede hacer mucho mejor. [...] Entonces, ningún papel. No podrán eliminar *completamente* el papel, pero sí pueden librarse de mucho de él. No permita que alguien le traiga enormes archivos, en los cuales se encuentra más información de la necesaria. Obliguen al hombre a explicarle el asunto y si no puede darle una explicación adecuada, busque a alguien que sí pueda hacerlo.



El mando es aquella combinación de ejemplo, persuasión y obligación, a través de la cual uno incita a los hombres a que hagan lo que uno quiere, aun cuando ellos no lo quieran hacer. Si me pidieran definirlo más formalmente, diría que el mando es la proyección de la personalidad, y como todo arte verdadero —el mando es en efecto un arte— lo ejerce cada individuo a su propia manera. Pero uno no puede ser comandante sin poseer ciertas cualidades. Yo pienso que el mando en sí consiste en tres elementos. Acuérdense que me refiero al mando de una organización grande. El primer elemento es el comandante mismo; el segundo se compone de su cuartel general y su estado mayor; y el tercero es su forma de mantenerse en contacto con la gente que manda. A continuación, me voy a referir a cada uno de estos tres elementos.

un comandante. Debe tener muchas cualidades, algunas de las cuales son características básicas, sin las cuales nunca llegará a ser comandante.

**La Voluntad.** La primera de estas es la voluntad o la determinación, si les gusta llamarla así. El comandante no solamente tiene que decidir lo que se va a cumplir —esto es tal vez una de sus tareas más fáciles— sino que también tiene que procurar que se cumpla. No pienso que realmente necesiten que yo les diga eso, porque la mayoría de Uds. han tenido experiencia de mando en algún nivel.

Tampoco necesitan que les diga cuanta oposición tendrán que enfrentar. Antes que nada, habrá oposición por parte del enemigo. Eso es justo; es esa la actitud que el enemigo suele tomar. Recuerdo que en la Primera Guerra Mundial, cuando yo era un Oficial muy joven, alguien en la retaguardia comenzó a pasar formularios al frente y una de las preguntas que teníamos que contestar se refería a la disposición del enemigo. Un Oficial joven escribió «¡Hostil!» El Estado Mayor se lo devolvió con una nota muy brusca adjunta, pidiéndole que «Amplifique su respuesta».

**Página anterior:** William Joseph Slim, 1<sup>er</sup> vizconde Slim, 3 de agosto de 1945. (Foto: Bassano Ltd., cortesía de la National Portrait Gallery, Londres)

Entonces el joven escribió, «¡Definitivamente hostil!» Es lógico que Uds. tengan que enfrentar oposición por parte del enemigo; sin embargo hay otras formas de oposición. Por muy inverosímil que les parezca, esta oposición provendrá de su propio Estado Mayor. A veces me enojaba con mi Estado Mayor — que era uno de los mejores grupos asesores anglo-americanos con el cual uno podía contar— y les decía, «Uds. no

son tan difíciles a enfrentar, realmente; no son tan duros como a veces parecen ser. Finalmente, hay que considerar, desde luego, a sus aliados.

Ahora bien, es extraordinario que enfrenten tanta oposición por parte de sus aliados. Por lo general, los aliados son individuos muy extraordinarios. Es sorprendente cuan obstinados son, cuan pueblerina es su mentalidad, cuan ridícula es SU preocupación por



Es sorprendente cuan obstinados [los aliados] son, cuan pueblerina es su mentalidad, cuan ridícula es su preocupación por su prestigio y cuan absortos están en ideas políticas obsoletas. Es igual de sorprendente que no vean cuan tolerante es Ud., cuan claro es su entendimiento, [...] cuan cooperador y magnánimo es Ud. [...] Acuérdense de dos cosas. La primera es que Uds. también son aliados [...] Si Ud. se sienta al otro lado de la mesa, el tipo sentado a su frente lo considerará igual a todos los demás aliados. Entonces, la próxima cosa para recordar es que lo único peor que tener aliados, es no tener aliados.



hacen otra cosa que decirme que todo lo que quiero hacer es logísticamente imposible». La mayor parte de la oposición a las acciones que quieren realizar, provendrá del personal administrativo, lo que Uds. llaman el Estado Mayor logístico; esto es muy fácil de entender, puesto que un Oficial del Estado Mayor administrativo está primordialmente interesado en evitar decepcionar a su comandante. Es por eso que este siempre se mantiene un tanto cauteloso. Siempre existe la tendencia por parte de sus estados mayores administrativos a decirle, «Mire, Ud. se está arriesgando demasiado». A veces eso puede ser cierto, pero Uds. tienen que utilizar su propio juicio al respecto.

También habrá comandantes subordinados que probablemente querrán realizar su proyecto de una forma un poco diferente, o tendrán otras ideas, y a veces Uds. encontrarán que sus comandantes superiores también tienen ideas muy fuertes. Van a tener que enfrentar este tipo de oposición. Cuando alcancen los altos niveles, enfrentarán a políticos escépticos y entrometidos. Tendrán que tratar con ellos. No

SU prestigio y cuan absortos están en ideas políticas obsoletas. Es igual de sorprendente que no vean cuan tolerante es Ud., cuan claro es su entendimiento, cuan modernas son sus ideas y cuan cooperador y magnánimo es Ud. Es extraordinario. Pero déjenme decirles que cuando esa es su opinión de sus aliados —y algunos de sus aliados son aún peores que los británicos— acuérdense de dos cosas. La primera es que Uds. también son aliados, y todos los aliados se parecen unos a otros. Si Ud. se sienta al otro lado de la mesa, el tipo sentado a su frente lo considerará igual a todos los demás aliados. Entonces, la próxima cosa para recordar es que lo único peor que tener aliados, es no tener aliados.

Uds. enfrentarán oposición de todas las ya referidas fuentes. Sencillamente tienen que persistir contra todo tipo de oposición, incluso contra la de la naturaleza misma. Esta oposición, desde luego, puede ser la peor de todas. El Ejército Británico busca la forma más difícil de librar SUS batallas, normalmente consultando cuatro cartas distintas.



El teniente general Sir William Slim, comandante del 14º Ejército, hablando con un fusilero gurkha, noviembre de 1944, en el área de Palel, Birmania. (Foto: Sgto. A. Stubbs, cortesía del Museo de Guerra Imperial, © IWM SE 2952)

Por hablar un poco más en serio, esta determinación, esta voluntad —que forma la esencia principal de un comandante— realmente está basada en el valor. No me refiero al valor físico; eso lo poseen ustedes porque, gracias a Dios, el valor está cultivado en nosotros. Además del valor físico, Uds. los comandantes tendrán que poseer algo más raro: valor moral. El valor moral simplemente significa, que hacen lo que creen ser correcto, sin preocuparse por el impacto de sus acciones en su carrera. Este es el tipo de valor que tendrán que poseer. Tendrán que ser tan grandes como su trabajo, y

no deben tener miedo de perderlo. No importando su posición —ya sea comandante supremo o lancero— no deben preocuparse demasiado por la posibilidad de perderla; algunos individuos sí temen esto. Así es que la única característica que a ningún líder le puede faltar, es la determinación basada en el valor moral.

**El Juicio.** La tarea principal del comandante es la de tomar decisiones. Lo que Uds. tienen que hacer, es

apreciar los distintos factores y reconocer que en la guerra, la mitad de su información puede ser errónea, que mucha le falta completamente, y que existe todo tipo de elementos sobre los cuales no podrán ejercer control alguno, tales como las condiciones meteoroló-

de él. No permitan que nadie le traiga enormes archivos, en los cuales se encuentra más información de la necesaria. Obliguen al hombre a explicarle el asunto y si no puede darle una explicación adecuada, busque a alguien que sí pueda hacerlo.



Existe un conflicto obvio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Uno tiene que poner mucho cuidado en asegurar que su fuerza de voluntad no se transforme en testarudez y que su flexibilidad mental no llegue a ser mera vacilación. [...] Uds. de alguna forma, dentro de sí, en su propio carácter, tienen que encontrar el equilibrio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad.



gicas y —hasta cierto punto— las acciones del enemigo. Uds. tienen que apreciar todos estos factores y tomar una decisión, respecto a lo que quieren realizar. Deben tener esta capacidad de juicio. Otro tipo de juicio que necesitan es la habilidad para juzgar a los hombres; es decir, ser capaces de seleccionar a sus subordinados. Yo he conocido a por lo menos un hombre que tenía todos los atributos propios de un gran comandante, y habría sido uno de los mejores comandantes que hemos producido; pero no poseía la capacidad para seleccionar adecuadamente a sus subordinados. A veces les era demasiado leal, manteniéndolos cuando debía haberlos despedido. Escojan cuidadosamente a sus subordinados y empléenlos de una manera descentralizada. Un comandante no debe tratar de hacerlo todo por sí solo porque eso es suicidio; a menos que su intromisión en el trabajo de otro le enoje tanto a éste, que lo fusile a uno. El lema de un comandante que va a sobrevivir el cargo del mando por un largo periodo de tiempo es, «No ladre cuando cuente con perros». Encárguense de los asuntos importantes y tengan el juicio necesario para determinar cuáles son.

Cuando yo comandaba, tenía este lema, «Ningún pormenor, ningún papel y ningún pesar». Ningún pormenor: no emplace las ametralladoras alrededor de arbustos. Un comandante de pelotón lo puede hacer mucho mejor. Ningún pormenor.

Entonces, ningún papel. No podrán eliminar *completamente* el papel, pero sí pueden librarse de mucho

Al decir «ningún pesar», les digo un principio importante. Desempeñen sus funciones lo mejor que puedan. Tal vez hayan cometido algún error; quizá hayan perdido una batalla. Aun es posible que hayan perdido las vidas de muchos de sus hombres, que es lo peor; no obstante, nunca sientan pesar por lo hecho. No se sienten en un rincón, diciendo «Ojalá hubiera vuelto a la izquierda en vez de la derecha», u «Ojalá que hubiera combatido delante del río en vez de detrás de él». Han hecho lo mejor que pudieron, y no lograron buenos resultados. Está bien. ¿Cuál es el próximo problema? Prosigan con su tarea. No se queden sentados en un rincón, lamentándose por lo que debieran haber hecho.

Ningún pormenor, ningún papel, ningún pesar. Si siguen este lema y lo combinan, como lo hice yo, con la costumbre de acostarse a las 10:00 cada noche y levantarse a las 6:00, sin permitir que nadie los despierte entre esas horas —a menos que sea por un desastre— probablemente lograrán sobrevivir durante unos cinco años al alto mando en la guerra, como lo hice yo.

Ahora bien, en algunos comandantes, la capacidad para pasar juicios acertados parece ser instintiva. Muy a menudo, escuchan a la gente decir, «El Comandante Fulano tiene mucha suerte». Bueno, uno puede tener suerte una vez; puede tener suerte dos veces; pero yo no creo que tenga suerte tres veces. Si un tipo tiene suerte tres veces, ya hay algo más en juego. Creo que puedo explicarles esto a través

de una anécdota. Una vez, un artista bien conocido estaba pintando mi retrato. Yo no tenía que pagárselo; el gobierno hacía eso. Yo lo observaba. Apretando sus pequeños tubos de pinturas, llenó un lado de su paleta con gotas de los colores primarios. Entonces, tomó un pincel, dio unos toques en los colores que le gustaron y los combinó todos. Finalmente aplicó su pincelada directamente en el lienzo para pintar el color de mi nariz, o de lo que fuera. Esto me pareció ser extraordinario; si yo lo hubiera hecho, habría querido probar el tono en algún papel primero, para acertar que lo tuviera correcto. Le pregunté cómo lo hizo. Me dijo que, bien honestamente, no sabía; sin embargo, se imaginaba que era cuestión de experiencia. Bueno pues, claro que su habilidad se debió a mucho más que la experiencia. Se derivaba de una combinación de entrenamiento, observación, conocimiento e «intuición» para su tarea; y es esto lo que constituye la «suerte» de un comandante. El comandante que siempre adivina bien, en realidad no adivina; su juicio es producto de todos estos elementos: entrenamiento, conocimiento, observación y carácter. Quiero hacer un solo comentario más, sobre el juicio. Cuanto más fuerte sea la voluntad de un comandante, tanto más peligroso —o incluso fatal— puede ser el mal juicio. Por lo tanto, cuando Uds. seleccionen a sus comandantes y cuando se entrenen a sí mismos para desempeñarse como comandantes, siempre deben mantener el equilibrio entre la fuerza de voluntad y el juicio.

invención de un arma nueva, un cambio político, o con cambiadas condiciones meteorológicas, la situación total de la guerra puede cambiar muy rápidamente. A menos que Uds. puedan adaptarse a eso —a menos que sus mentes sean lo suficientemente flexibles— no serán buenos comandantes. Lo que tienen que hacer es cultivar una imaginación controlada, y una flexibilidad mental. Existe un conflicto obvio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Uno tiene que poner mucho cuidado en asegurar que su fuerza de voluntad no se transforme en testarudez y que su flexibilidad mental no llegue a ser mera vacilación. Todos hemos conocido al tipo que anda golpeándose el pecho y diciendo «Yo soy un hombre fuerte». Tal persona tiene alguna debilidad y, desde luego, si nunca cambia de opinión, estará equivocada la mayoría de las veces. Por otra parte, se encuentra el otro tipo que posee una mente tan flexible, que siempre está de acuerdo con la última persona con quien haya hablado, y él es un líder terrible. Uds. de alguna forma dentro de sí, en su propio carácter, tienen que encontrar el equilibrio entre la flexibilidad mental y la fuerza de voluntad. Cuando hayan logrado esto, habrán avanzado mucho en su desarrollo como comandantes. Nadie les puede ayudar mucho; cada uno tiene que hacerlo solo.

**Conocimientos.** Otra cualidad que cada comandante debe poseer es la de tener conocimientos



Normalmente al comandante no le es muy difícil saber lo que *quiere* hacer; las tácticas principales formarán la base de ese conocimiento. Lo que sí es difícil saber, es si él puede lograr su objetivo con los recursos a su disposición. [...] A menos que el comandante posea amplios conocimientos sobre la administración y la logística, se encontrara demasiado dependiente de sus expertos logísticos; estos serán personas admirables, pero como dije anteriormente, suelen ser muy cautelosos.



**Flexibilidad mental.** La guerra, la táctica y las técnicas modernas pueden cambiarse rápidamente. En efecto, todo el ambiente en el cual se libra la guerra puede alterarse muy rápidamente. Con la

amplios. El comandante de una unidad pequeña —a nivel de pelotón, por ejemplo— debe ser capaz de cumplir cualquier tarea que asigne a cualquier hombre en el pelotón, y de hacerlo mejor que el soldado

lo puede hacer. En niveles más altos, cuando comanden divisiones, cuerpos y ejércitos, claro que no se puede esperar que Uds. desempeñen todas las operaciones realizadas por la totalidad de hombres bajo su mando, ni pueden poseer sus habilidades técnicas. Uds. no podrán desmontar un aparato de radio para luego volver a montarlo, como un mecánico entrenado debería poder hacer. No podrán sacar el apéndice de alguien tan diestramente como lo puede hacer un médico, aunque Dios sabe que a veces yo pensaba que podía hacerlo mejor que algunos de ellos. Sin embargo Uds. tendrán que conocer las capacidades de las maquinas que operan sus subordinados; tendrán que saber cómo son las condiciones bajo las cuales tienen que trabajar, y cuanto tiempo necesitan para cumplir ciertas labores. Tienen que contar con ese tipo de conocimiento.

Otro tipo de conocimiento que deben obtener es un buen conocimiento de su enemigo. Nosotros, los ingleses, no somos muy fuertes en eso. No estudiábamos lo suficientemente al enemigo. Cuando uno asume el mando, uno de los individuos que quiere estudiar muy cuidadosamente es su colega adversario; lo anterior, porque la batalla es principalmente una lucha entre las voluntades de los comandantes.

enemigo. Guardaba su foto en mi escritorio. Si no podía hacer otra cosa, lo miraba y decía, «Bueno, es posible que yo no sea un general excelente, pero soy más guapo que tú». Creía que conocía muy bien a ese tipo. Planifique toda la campaña a base de sus reacciones, según yo me las había imaginado. No me salió bien para nada; todo resultó ser lo opuesto de lo que había planificado. Solo después que me había ocupado por mucho tiempo en este juego, fue que descubrí que los comandantes de mi colega le habían dicho que podía regresar a su hogar, y lo habían reemplazado con otro comandante que tenía ideas muy diferentes. Todo el ritmo era distinto porque ellos habían cambiado de comandante. Uds. tienen que conocer a su enemigo, especialmente al comandante.

Normalmente al comandante no le es muy difícil saber lo que *quiere* hacer; las tácticas principales formarán la base de ese conocimiento. Lo que sí es difícil saber, es si él puede lograr su objetivo con los recursos a su disposición. Pero lo que yo quiero recalcar y lo que pienso que a nosotros—es decir, los británicos; no me refiero a Uds., aunque creo que es posible incluirlos— nos falta es un conocimiento *general* de la administración. La solución para esto reside casi siempre en la logística. A menos que el



En la Campaña de Birmania, donde frecuentemente escaseaban los medios de transporte aéreo, muchas de mis tropas —mis formaciones avanzadas— tenían que ponerse a media ración. Cada vez que ellos se ponían a media ración, yo obligaba a mi propio Cuartel General a hacer lo mismo. Admito que esa acción era un tanto dramática; sin embargo si les hice recordar a los jóvenes Oficiales de Estado Mayor con buenos apetitos, lo que significa tener hambre, y esto tal vez les incentivó a enviar más expeditamente los abastecimientos al frente.



Yo descubrí que era muy difícil obtener mucha información sobre los japoneses. No éramos muy inteligentes en ese empeño al comienzo de la guerra con Japón. Me acuerdo que, en una ocasión, realmente pensaba que conocía bastante bien a mi colega

comandante posea amplios conocimientos sobre la administración y la logística, se encontrara demasiado dependiente de sus expertos logísticos; estos serán personas admirables, pero como dije anteriormente, suelen ser muy cautelosos.

Una vez, tuve una gran disputa con el Mariscal de Campo Sir Bernard L. Montgomery —no tenía muchas porque casi siempre estaba de acuerdo con él, en cuanto a los asuntos militares— sobre las cualidades de un gran comandante. Tratamos de evitar

ganando; todo el mundo lo es. Sin embargo, cuando uno no está ganando —y yo no siempre he ganado, como lo sabrían Uds. si hubieran sido generales británicos a principios de la guerra— es en ese momento que se somete a la verdadera prueba del



Cuando uno asume el mando, uno de los individuos que quiere estudiar muy cuidadosamente es su colega adversario; lo anterior, porque la batalla es principalmente una lucha entre las voluntades de los comandantes. [...] Planifique toda la campaña a base de sus reacciones, según yo me las había imaginado. No me salió bien para nada; todo resultó ser lo opuesto de lo que había planificado. [...] [Mucho más tarde] descubrí que los comandantes de mi colega le habían dicho que podía regresar a su hogar, y lo habían reemplazado con otro comandante que tenía ideas muy diferentes.



citar nuestras propias capacidades; sin embargo yo le dije —y lo sorprendí— que a mi juicio, la verdadera prueba de un gran comandante en campaña era su habilidad para apreciar el riesgo administrativo. Piénsenlo bien: un gran comandante sabe apreciar el riesgo administrativo.

**Integridad.** Si Uds. poseen estas cualidades que ya mencione —voluntad, juicio, flexibilidad mental y amplios conocimientos— serán comandantes. Serán buenos comandantes, quizá aun excelentes comandantes; pero no podrán contar necesariamente con la confianza de sus subordinados, especialmente cuando las cosas no le salen bien. La confianza de sus hombres es esencial. Para lograr obtenerla, todas las cualidades anteriormente citadas deben basarse en una honestidad sencilla, en la integridad. Uds. tienen que poseer una honestidad masiva y sencilla. La han poseído todos los comandantes realmente importantes que han podido mantener el apoyo de SUS efectivos; por cuanto los únicos cimientos en que un hombre se puede apoyar en situaciones de alta presión, son los morales.

Uds. serán buenos comandantes cuando estén ganando. Soy un excelente general cuando estoy

liderazgo. Es interesante que, cuando uno está al mando y la situación se ha puesto mala, siempre haya un momento cuando sus hombres se paran, y miran al comandante. No dicen nada, solamente lo miran. Es un momento terrible para el comandante, porque él sabe que en ese instante la valentía de sus tropas va disminuyendo, su voluntad está desapareciendo, y tiene que encontrar en sí mismo la valentía y la voluntad suficientes para fortalecerlos y animarlos para seguir adelante. Esto le pasa a todo comandante en alguna ocasión u otra. Nunca superará ese momento a menos que cuente con la confianza de sus hombres.

Puedo acordarme de una vez que baje de un tanque, que estaba utilizando porque era el único medio de comunicación que me quedaba. Me estaban esperando dos de mis Comandantes subordinados con dos Oficiales de Estado Mayor y otros dos tipos, todos formando un grupo melancólico. Era la peor situación que se puede imaginar. Una División estaba aislada; no teníamos ninguna manera de rescatarla; yo no pensaba que pudiéramos sobrevivir por mucho tiempo más; por lo menos, nuestra supervivencia no pareciera ser posible. Cuando baje del tanque, aquellos hombres solamente me miraban, y yo no

sabía que decir. Así que hice lo mejor que pude en la situación. Tratando de adoptar una actitud optimista, les dije: «Bueno, caballeros, podríamos encontrarnos en peores circunstancias». Un sinvergüenza entre aquellos hombres dijo, «¿Cómo?» Lo único que se me ocurrió decirle era, «Pues, podría estar lloviendo», y dos horas después, comenzó a llover.

No les cuento esta anécdota para darles un ejemplo de liderazgo, ni una sugerencia de que hacer en una situación parecida; sin embargo, es una experiencia que nunca voy a olvidar. Todos Uds. también tendrán que enfrentar experiencias semejantes, y lo que deben

hacer es fortalecerse porque tales situaciones les van a ocurrir. Sobrevivirán, si cuentan con la confianza de sus hombres; la cual conseguirán si los tratan con honestidad e integridad. Ahora, vamos a abordar el cuartel general, que constituye el segundo elemento del mando.

## El Cuartel General

El Cuartel General es importante para el comandante, en cuanto al impacto que tiene tanto en él como en la gente que manda. Yo creo que un comandante tiene el derecho de exigirle dos tareas a su cuartel general; la primera es proporcionarle

información y la segunda es ofrecerle sugerencias. La información tiene que abarcar una gama inmensamente amplia: sus tropas propias, el enemigo, fotografía, todo. A base de esta información, el comandante tiene que tomar sus decisiones. Yo creo que el cuartel general tiene el deber de sugerirle cursos de acción alternos, de los cuales él puede seleccionar uno, o tal vez concibe uno el mismo. Esto es lo que el cuartel general debería hacer para el comandante. Para las tropas, lo esencial es que el cuartel general les comunique la voluntad del comandante rápida y precisamente. Me imagino que he publicado decenas de instrucciones y órdenes para operaciones, sin haber escrito ninguna personalmente porque siempre contaba con excelentes Oficiales de Estado Mayor que lo podían hacer. No obstante lo anterior, hay una parte



El mariscal de campo Bernard Law Montgomery, 1<sup>er</sup> vizconde Montgomery de Alamein. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

de la orden que yo siempre he insistido en escribir. Me refiero al objetivo. Señores, les recomiendo que, cuando estén escribiendo largas órdenes para operaciones complicadas, tomen Uds. mismos la pluma y escriban el objetivo en sus propias palabras para comunicárselo a todos aquellos bajo su mando.

requerida. No se olviden que su Cuartel General —que todo Cuartel General— está *siempre* bajo inspección. Siempre lo está inspeccionando la gente que lo visita desde escalones menores. No se preocupen demasiado de la gente que viene desde los niveles superiores, con tal que el Cuartel General sea eficaz y lo demuestre.



Una vez, tuve una gran disputa con el Mariscal de Campo Sir Bernard L. Montgomery —no tenía muchas porque casi siempre estaba de acuerdo con él, en cuanto a los asuntos militares— sobre las cualidades de un gran comandante. Tratamos de evitar citar nuestras propias capacidades; sin embargo yo le dije —y lo sorprendí— que a mi juicio, la verdadera prueba de un gran comandante en campaña era su habilidad para apreciar el riesgo administrativo.



Deben insistir en que su Cuartel General se considere como un organismo que sirva a las tropas de combate. En la práctica, esto significa que los integrantes del Estado Mayor no podrán conseguir para sí mismos una proporción indebida de las comodidades, sino que tendrán que limitarse —o Uds. les impondrán límites— a las necesarias, para desempeñar eficientemente sus tareas. En la Campaña de Birmania, donde frecuentemente escaseaban los medios de transporte aéreo, muchas de mis tropas —mis formaciones avanzadas— tenían que ponerse a media ración. Cada vez que ellos se ponían a media ración, yo obligaba a mi propio Cuartel General a hacer lo mismo. Admito que esa acción era un tanto dramática; sin embargo sí les hice recordar a los jóvenes Oficiales de Estado Mayor con buenos apetitos, lo que significa tener hambre, y esto tal vez les incentivó a enviar más expeditamente los abastecimientos al frente. Uds. tienen que velar por que su Cuartel General sirva a las tropas de combate. Tiene que ser un Cuartel General acogedor. No me refiero a la relación amistosa entre Uds., esa debe existir; es más bien que el Cuartel General debe ser acogedor a la gente que llega desde afuera. Si un Oficial viene al Cuartel General para obtener alguna información, no lo obliguen a esperar por mucho tiempo; alguien debe estar preparado para llevarlo a un Oficial que le pueda dar la información

**Organización del Cuartel General.** Nosotros organizamos nuestro Cuartel General a base del sistema de Jefe de Estado Mayor; Uds. también utilizan este sistema. Personalmente, a mí no me gusta. Prefiero el viejo sistema inglés de antes que comenzábamos a copiar a los alemanes, según el cual el comandante trataba directamente con sus principales Oficiales de Estado Mayor. Yo conozco todos los argumentos a favor de los nuevos sistemas, y son buenos; sin embargo yo trabajo mejor con el viejo sistema. No dejen que eso les preocupe; no estoy predicando herejía, ni les estoy pidiendo que cambien nada. Cuando Uds. alcancen un nivel de mando superior, realmente no importara la organización teórica de su Cuartel General. Al cambiar el énfasis un poco, lo estará dirigiendo a su manera. No importando el sistema que utilicen, asegúrense de que en su Cuartel General no haya demasiado (Erich von) Ludendorff y muy (Paul von) Hindenburg.

**Selección de Oficiales de Estado Mayor.** Hay ciertos puestos claves en el Estado Mayor; por lo tanto Uds. deben seleccionar muy cuidadosamente a los Oficiales que los van a ocupar. El más importante de todos, desde luego, es el Oficial que se desempeña como Jefe del Estado Mayor. El siguiente es el principal Oficial Administrativo, que en muchos aspectos es aun más importante que el Jefe de

Estado Mayor. Entonces quisiera llamar su atención a otros dos Oficiales; uno es el Jefe de Inteligencia. Cuando lo seleccionen, no lo hagan porque pueda ponerse una barba falsa, ir al bazar y hacerse pasar por chino o algo así. No lo podría hacer de cualquier

muchos Oficiales realmente capaces, de forma que hubiera sitio para el séquito; además, el Estado Mayor de la formación menor quedaba desorganizado, y finalmente esta costumbre realmente no le servía bien al comandante mismo.



Si un Oficial pierde una batalla o sufre un revés, vayan a verlo para averiguar qué le pasó. Si lo hizo por negligencia, si hizo algo estúpido, o —sobre todo— si lo hizo porque tuvo miedo, despídanlo. Explíquenle por qué lo echaron. Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado celoso, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad. Muchos Oficiales aprenden lecciones muy valiosas después de un pequeño revés.



modo, y además Uds. no necesitan a ese tipo de persona. Ante todo, lo que quieren es una persona con buenas capacidades para organizar; un hombre que pueda organizar la recolección e interpretación de Inteligencia, no necesariamente uno que la obtenga por sí mismo. Uds. quieren un Oficial que les pueda representar la mente del comandante enemigo. Es muy difícil encontrar a estos tipos. Rara vez son Oficiales típicos; frecuentemente son catedráticos universitarios o algo parecido. Consigan a alguien con ese extraordinario talento y manténganlo muy cerca de Uds., porque él les será muy útil. Entonces, quieren buenos planificadores. Ellos también provienen desde lo que quizá consideremos lugares poco comunes. De los dos mejores planificadores con quien he trabajado, uno era becario en el All Souls College, en la Universidad de Oxford, e hijo del Arzobispo de Canterbury; y el otro era un Oficial de la Guardia Nacional de los EE.UU. cuyo oficio era vender refrigeradores. Ambos eran absolutamente de primera clase, y Uds. también tienen que contar con planificadores de tan alta calidad.

**Séquitos.** No deben guardar séquitos. Nosotros teníamos esta mala costumbre en el Ejército británico. Cuando un Oficial era ascendido, lo acompañaba a su nuevo destino todo el Estado Mayor de la formación menor. Esto significaba que eran eliminados

**Tamaño del Cuartel General.** Todos los Cuarteles Generales británicos y estadounidenses son demasiado grandes y deben ser reducidos. Que yo sepa, existen solamente tres maneras de disminuir un Cuartel General. Una es efectuar una reducción general; digamos que realicen una reducción del diez por ciento. Hago esto una vez al año en la Oficina de la Guerra, ¡y el ruido atroz de los gritos de Oficiales reasignados es trágico! Otra forma de lograr las reducciones necesarias, es la eliminación de secciones enteras. Esto es posible porque encontrarán —especialmente durante tiempos de guerra— que surgen varias secciones innecesarias que fácilmente pueden eliminar; por lo menos pueden dejarlas en zonas más lejanas de la retaguardia.

La última opción que recomiendo, es la de eliminar un nivel entero de la jerarquía del Estado Mayor. Eso significa, en términos generales, librarse de todos los capitanes, haciéndoles volver a sus regimientos, donde su servicio se necesita mucho; o bien librarse de todos los mayores y dejar que los capitanes desempeñen tanto sus propias funciones como las de los mayores. En un gran Cuartel General, descubrirán que esta medida solamente significa que hay una nota menos en la ficha, lo que no hace ningún daño. A menos que constantemente controlen el tamaño de su cuartel general, seguirá creciendo hasta que resulta ser demasiado grande para ser útil y para procesar información.

## El contacto entre el Comandante y su comando

El tercer y último elemento es el contacto entre el comandante y su comando. Cuando dirigen una formación grande, no pueden conocer a más de un número muy limitado de sus hombres. Pero cada hombre bajo su mando —no obstante cuantos son— debe conocer de vista a Uds., como mínimo. Tan pronto aparecen Uds. en cualquier revista de tropas, y cuando se cruzan con cualquier hombre en su ejército, cada uno debe poder decir, «Allí está el 'Viejo'. ¿Que estará haciendo ahora?» Uds. tienen que ser conocidos por ellos. Tienen que ser visibles a sus tropas.

**La Publicidad.** Entonces, tienen que considerar la publicidad. La mayoría de los generales que he conocido —tanto en el Ejército británico como el estadounidense— han afirmado que no les gusta la publicidad. Sin embargo, no he conocido a ningún general de cualquiera de los dos ejércitos que no se apresure para ver lo que dice el periódico acerca de él. La publicidad está con nosotros y permanecerá aquí. Es necesaria, y un buen General sabe utilizarla para alcanzar sus propios objetivos.

Solamente tengo un consejo pequeño que les puedo dar, respecto a la publicidad: si se encargan de un Ejército o de una gran formación, no deben procurar la publicidad de afuera hasta que sus propios hombres los conozcan a ustedes realmente bien. Yo sugiero que Uds. no la comiencen hasta que hayan ganado alguna batalla; de esta forma no tendrán que ocuparse de ella, porque otros lo harán por Uds. Dejen que sus propios hombres los conozcan antes que Uds. comiencen a presentarse a la gente de afuera. La mejor manera de hacer que sus hombres lleguen a conocerlos, es pasar el tiempo personalmente hablando con ellos. Si quieren hablar con los hombres, aunque sean tropas u Oficiales de Estado Mayor, si quieren hablar con ellos como soldado y no como político, hay solamente dos requisitos. El primero es, que tengan algo que decir que valga ser expresado, y que sepan lo que quieren decir. El segundo es terriblemente importante: crean lo que les dicen a otros. No les digan algo que Uds. mismos no creen, porque se darán cuenta de ello; y si no captan su mentira inmediatamente, finalmente la descubrirán. Eso será su ruina.



El mariscal de campo Sir William Slim con binóculos, el 5 de marzo de 1945, fuera del cuartel general del 14° Ejército en Birmania. (Foto: May. B. Hipkins, cortesía del Museo de Guerra Imperial, © IWM SE 3310)

**Chivos expiatorios.** No deben perseguir a «chivos expiatorios»; si algún Oficial bajo su mando ha cometido un gran error —ha perdido una batalla o hecho algo malo— no deben apresurarse para despedirlo. Algunas personas consideran que eso constituye un aspecto importante del mando. Mi consejo para Uds. es el si-

Finalmente, cuando Uds. lleguen a ser grandes generales —lo que algunos entre Uds. sí lograrán— y vean a los «comerciantes de publicidad» andando por todas partes, tengan cuidado de que no les ridiculicen a Uds. Tengan cuidado para que ellos no los hagan comportarse según sus nociones de cómo debería comportarse



Uds. quieren un Oficial [de Inteligencia] que les pueda representar la mente del comandante enemigo. Es muy difícil encontrar a estos tipos. Rara vez son Oficiales típicos; frecuentemente son catedráticos universitarios o algo parecido. Consigan a alguien con ese extraordinario talento y manténganlo muy cerca de Uds., porque él les será muy útil.



guiente: si un Oficial pierde una batalla o sufre un revés, vayan a verlo para averiguar qué le pasó. Si lo hizo por negligencia, si hizo algo estúpido, o —sobre todo— si lo hizo porque tuvo miedo, despídanlo. Explíquenle por qué lo echaron. Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado celoso, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad. Muchos Oficiales aprenden lecciones muy valiosas después de un pequeño revés. Lo que el comandante tiene que hacer es averiguar el *porqué*; no deben querer echar a su gente tan rápidamente.

Si tienen que despedir a alguien —la tarea más desagradable que le corresponde al comandante, puesto que los tipos que tienen que echar normalmente son muy simpáticos— háganlo Uds. mismos. Llámenlo a su oficina, o vayan a verlo y háganlo directamente, cara a cara, y díganle por que lo hacen. Entonces échelo, métenlo en un avión y envíenlo fuera de su área de mando. No dejen esta tarea a otras personas, y no lo hagan por medio de una carta. De forma parecida, si a un comandante subordinado le tiene que mandar una reprimenda, Uds. mismos deben firmarla, por pequeña que sea. No hay nada más fastidioso para un General de División, que el recibir una reprimensión firmada, «Fulano, CAPITÁN».

un comandante. Si comienzan a ponerse el sombrero a cierto ángulo ante el espejo antes de salir para enfrentar a los fotógrafos, tengan cuidado, porque más de un oficial ha perjudicado su carrera, cuando se comportó conforme con lo que los publicistas pensaron que debía de ser. Aun puede afectar su juicio.

Finalmente, todo lo que les puedo decir es esto: el mando es algo completamente personal. Tienen que poseer ciertas cualidades esenciales: la voluntad, el juicio, la flexibilidad mental, los conocimientos y la integridad. No las confundan con las afectaciones que los comandantes siempre cultivan; las cultivan porque quieren ser conocidos por sus efectivos. Si Uds. llevan un par de revólveres con cachas de nácar, nunca podrán ser Patton; si uno pone dos distintivos en su boina, no será otro Monty. Busquen las cualidades esenciales que poseían aquellos comandantes, e imítenlas. Todos Uds. ya poseen las características necesarias para ser comandantes. No estarían aquí en este auditorio si eso no fuera verdad. Algunos de Uds. ya han sido comandantes. Todavía pueden desarrollar SU potencia de mando. Lo último que les quiero decir es esto: el Mando es Uds. A medida que se desarrollan como comandantes, sean fieles a sí mismos, porque ninguna imitación jamás ha sido obra maestra. ■

# ÍNDICE 2020

---

## PARTE I - ÍNDICE DE TÍTULOS

TÍTULO	PÁG.	TRIM.
<b>Alto mando en tiempos de guerra, El</b> Mariscal de campo Sir William Slim, Ejército Británico	61	4º
<b>Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas</b> <b>La muerte ignora la Hora Dorada</b> Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA	22	4º
<b>Autoridades civiles en Manbij, Siria, Las</b> <b>El importante papel de Asuntos Civiles para estabilizar ambientes no permisivos</b> Teniente coronel Peter S. Brau, Ejército de EUA	3	1º
<b>China contemporánea</b> <b>En conflicto, no en competencia</b> Timothy L. Faulkner	55	1º
<b>¿Colaboración entre grandes poderes, La?</b> <b>Un posible modelo para la gobernanza ártica</b> Mayor Dai Jing, Fuerzas Armadas de Singapur Sargento primero Raymond Huff, Ejército de EUA	68	3º
<b>Combate en áreas profundas, El</b> <b>La modernización de las operaciones de reconocimiento y seguridad del Ejército de EUA para los conflictos entre grandes poderes</b> Mayor Nathan Jennings, Ejército de EUA	36	2º
<b>Consejos prácticos para pensar por encima del nivel táctico</b> <b>Un proceso de seis pasos</b> Mayor Patrick Naughton, Reserva del Ejército de EUA	79	1º
<b>Desplazamiento fuera del Pacífico, El</b> <b>El petróleo y el establecimiento de un imperio chino en los siglos XX y XXI</b> Capitán Philip Murray, Ejército de EUA	26	1º
<b>Dimensiones geoeconómicas de las empresas militares y de seguridad privada de Rusia, Las</b> Mayor Thomas D. Arnold, Ejército de EUA	53	2º

<b>Divididos caeremos</b>	2	4°
<b>Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia</b>		
Teniente coronel Dan Sukman, Ejército de EUA		
Teniente coronel Charles Davis, Ejército de EUA		
<b>Estamos perdiendo oportunidades para desarrollar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en los Equipos de Combate de Brigada</b>	12	4°
Teniente coronel Nicholas Melin, Ejército de EUA		
<b>Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico</b>	14	2°
Mayor Fernando Conde, Ejército Ecuatoriano		
Mayor Marlo Orbe, Ejército Ecuatoriano		
<b>Identificando ventanas de oportunidad en el auge de China</b>	40	1 <sup>er</sup>
<b>Problematizar la estrategia china de cien años para lograr el estatus de gran potencia</b>		
Axel Dessein		
<b>Impidiendo el colapso</b>	55	3 <sup>er</sup>
<b>La fricción después del primer contacto en el Centro Nacional de Entrenamiento</b>		
Teniente coronel Brian P. Schoellhorn, Ejército de EUA		
<b>Liderazgo empático, El</b>	46	2°
<b>Cómo comprender el dominio humano</b>		
Capellán (mayor) John McDougall, Ejército de EUA		
<b>Liderazgo en las operaciones de combate a gran escala, El</b>	48	3 <sup>er</sup>
Mayor Jeremy Smith, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA		
<b>Mantenga sus ojos en el premio</b>	33	4°
<b>La importancia de las operaciones de estabilización</b>		
Coronel (ret.) George F. Oliver, PhD, Ejército de EUA		
<b>Manual de Campaña 4-0</b>	2	3 <sup>er</sup>
<b>Impulsando cambios en el sostenimiento</b>		
Teniente general (ret.) Michael D. Lundy, Ejército de EUA		
General de división Rodney D. Fogg, Ejército de EUA		
Coronel Richard D. Creed Jr., Ejército de EUA		
Teniente coronel (ret.) William C. Latham Jr., Ejército de EUA		
<b>Motivando y educando a los mileniales</b>	68	2°
Sargento mayor Kanessa Trent, Ejército de EUA		
<b>No es un ejercicio intelectual</b>	19	3 <sup>er</sup>
<b>Lecciones de la cooperación institucional entre los ejércitos de EUA e Israel, 1973-1982</b>		
Mayor Ethan Orwin, Ejército de EUA		

<b>Opción 17</b>	30	3 <sup>er</sup>
<b>El derecho militar y la justicia vigilante en los campos de prisioneros de guerra durante la Segunda Guerra Mundial</b>		
Dr. Mark M. Hull		
<b>Operaciones de información multidominio y el equipo de combate de brigada, Las Lecciones aprendidas del ejercicio Cyber Blitz 2018</b>	70	1 <sup>er</sup>
Mayor John P. Rodriguez, Ejército de EUA		
<b>Orden del caos, El</b>	79	2 <sup>o</sup>
<b>Actividades de asuntos civiles del Ejército de EUA</b>		
Mayor Assad A. Raza, Ejército de EUA		
<b>Para cambiar un ejército—ganar en el futuro</b>	48	4 <sup>o</sup>
General de división Eric J. Wesley, Ejército dos EUA		
Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA		
<b>¿Por qué hay que tener tanques de guerra en el nuevo milenio?</b>	15	1 <sup>er</sup>
Mayor Gonzalo Báez, Ejército Argentino		
<b>Preparándonos para confiar en los sistemas de inteligencia artificial de los equipos de combate</b>	26	2 <sup>o</sup>
Mayor (capellán) Marlon W. Brown, Ejército de EUA		
<b>Sombras de la guerra</b>	3	2 <sup>o</sup>
<b>Violencia en la zona desmilitarizada coreana</b>		
Capitán Michael Anderson, Ejército de EUA		
<b>Staff rides virtuales</b>	8	3 <sup>er</sup>
<b>Sus beneficios y metodología</b>		
Dr. Curtis S. King		
<b>Su propia lógica</b>	38	3 <sup>er</sup>
<b>El arte operacional ruso en la campaña en Siria</b>		
Teniente coronel Nicholas Sinclair, Ejército de EUA		
<b>Utilizando los historiadores en la fuerza operacional</b>	78	3 <sup>er</sup>
Capitán Michael Loveland, Componente de Reserva del Ejército de EUA		

---

## PARTE II - ÍNDICE DE AUTORES

AUTOR	PÁG.	TRIM.
<b>Anderson, Capitán Michael, Ejército de EUA</b> Sombras de la guerra Violencia en la zona desmilitarizada coreana	3	2º
<b>Arnold, Mayor Thomas D., Ejército de EUA</b> Las dimensiones geoeconómicas de las empresas militares y de seguridad privada de Rusia	53	2º
<b>Báez, Mayor Gonzalo, Ejército Argentino</b> ¿Por qué hay que tener tanques de guerra en el nuevo milenio?	15	1º
<b>Bates, Oficial técnico 5 Jon, Ejército de EUA</b> Para cambiar un ejército—ganar en el futuro	48	4º
<b>Beldowicz, Teniente coronel Brian C., Ejército de EUA</b> Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas La muerte ignora la Hora Dorada	22	4º
<b>Bellamy, Mayor Michael, Ejército de EUA</b> Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas La muerte ignora la Hora Dorada	22	4º
<b>Brau, Teniente coronel Peter S., Ejército de EUA</b> Las autoridades civiles en Manbij, Siria El importante papel de Asuntos Civiles para estabilizar ambientes no permisivos	3	1º
<b>Brown, Mayor (capellán) Marlon W., Ejército de EUA</b> Preparándonos para confiar en los sistemas de inteligencia artificial de los equipos de combate	26	2º
<b>Conde, Mayor Fernando, Ejército Ecuatoriano</b> Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico	14	2º
<b>Creed, Coronel Richard D. Jr., Ejército de EUA</b> Manual de Campaña 4-0 Impulsando cambios en el sostenimiento	2	3º
<b>Dessein, Axel</b> Identificando ventanas de oportunidad en el auge de China Problematizar la estrategia china de cien años para lograr el estatus de gran potencia	40	1º

<b>Davis, Teniente coronel Charles, Ejército de EUA</b>		
Divididos caeremos	2	4º
Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia		
<b>Faulkner, Timothy L.</b>		
China contemporánea	55	1º
En conflicto, no en competencia		
<b>Fogg, General de división Rodney D., Ejército de EUA</b>		
Manual de Campaña 4-0	2	3º
Impulsando cambios en el sostenimiento		
<b>Huff, Sargento primero Raymond, Ejército de EUA</b>		
¿La colaboración entre grandes poderes?	68	3º
Un posible modelo para la gobernanza ártica		
<b>Hull, Dr. Mark M.</b>		
Opción 17	30	3º
El derecho militar y la justicia vigilante en los campos de prisioneros de guerra durante la Segunda Guerra Mundial		
<b>Jennings, Mayor Nathan, Ejército de EUA</b>		
El combate en áreas profundas	36	2º
La modernización de las operaciones de reconocimiento y seguridad del Ejército de EUA para los conflictos entre grandes poderes		
<b>Jing, Mayor Dai, Fuerzas Armadas de Singapur</b>		
¿La colaboración entre grandes poderes?	68	3º
Un posible modelo para la gobernanza ártica		
<b>King, Dr. Curtis S.</b>		
Staff rides virtuales	8	3º
Sus beneficios y metodología		
<b>Latham, Teniente coronel (ret.) William C. Jr., Ejército de EUA</b>		
Manual de Campaña 4-0	2	3º
Impulsando cambios en el sostenimiento		
<b>Loveland, Capitán Michael, Componente de Reserva del Ejército de EUA</b>		
Utilizando los historiadores en la fuerza operacional	78	3º
<b>Lundy, Teniente general (ret.) Michael D., Ejército de EUA</b>		
Manual de Campaña 4-0	2	3º
Impulsando cambios en el sostenimiento		

<b>McDougall, Capellán (mayor) John, Ejército de EUA</b>		
El liderazgo empático	46	2º
Cómo comprender el dominio humano		
<b>Melin, Teniente coronel Nicholas, Ejército de EUA</b>		
Estamos perdiendo oportunidades para desarrollar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en los Equipos de Combate de Brigada	12	4º
<b>Modlin, Mayor Robert, Ejército de EUA</b>		
Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas	22	4º
La muerte ignora la Hora Dorada		
<b>Murray, Capitán Philip, Ejército de EUA</b>		
El desplazamiento fuera del Pacífico	26	1er
El petróleo y el establecimiento de un imperio chino en los siglos XX y XXI		
<b>Naughton, Mayor Patrick, Reserva del Ejército de EUA</b>		
Consejos prácticos para pensar por encima del nivel táctico	79	1er
Un proceso de seis pasos		
<b>Oliver, Coronel (ret.) George F., PhD, Ejército de EUA</b>		
Mantenga sus ojos en el premio	33	4º
La importancia de las operaciones de estabilización		
<b>Orbe, Mayor Marlo, Ejército Ecuatoriano</b>		
Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico	14	2º
<b>Orwin, Mayor Ethan, Ejército de EUA</b>		
No es un ejercicio intelectual	19	3er
Lecciones de la cooperación institucional entre los ejércitos de EUA e Israel, 1973-1982		
<b>Raza, Mayor Assad A., Ejército de EUA</b>		
El orden del caos	79	2º
Actividades de asuntos civiles del Ejército de EUA		
<b>Rodriguez, Mayor John P., Ejército de EUA</b>		
Las operaciones de información multidominio y el equipo de combate de brigada	70	1er
Lecciones aprendidas del ejercicio Cyber Blitz 2018		
<b>Schoellhorn, Teniente coronel Brian P., Ejército de EUA</b>		
Impidiendo el colapso	55	3er
La fricción después del primer contacto en el Centro Nacional de Entrenamiento		
<b>Sinclair, Teniente coronel Nicholas, Ejército de EUA</b>		
Su propia lógica	38	3er
El arte operacional ruso en la campaña en Siria		

<b>Slim, Mariscal de campo Sir William, Ejército Británico</b>		
El alto mando en tiempos de guerra	61	4º
<b>Smith, Mayor Jeremy, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</b>		
El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala	48	3er
<b>Sukman, Teniente coronel Dan, Ejército de EUA</b>		
Divididos caeremos	2	4º
Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia		
<b>Trent, Sargento mayor Kanessa, Ejército de EUA</b>		
Motivando y educando a los mileniales	68	2º
<b>Wesley, General de división Eric J., Ejército de EUA</b>		
Para cambiar un ejército—ganar en el futuro	48	4º

---

## PARTE III - ÍNDICE DE MATERIAS

---

### AMENAZAS

Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas	22	4º
La muerte ignora la Hora Dorada		
<i>Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA</i>		
China contemporánea	55	1er
En conflicto, no en competencia		
<i>Timothy L. Faulkner</i>		

### AMÉRICA LATINA

Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico	14	2º
<i>Mayor Fernando Conde, Ejército Ecuatoriano</i>		
<i>Mayor Marlo Orbe, Ejército Ecuatoriano</i>		
¿Por qué hay que tener tanques de guerra en el nuevo milenio?	15	1er
<i>Mayor Gonzalo Báez, Ejército Argentino</i>		

---

## ASUNTOS CIVILES

El orden del caos	79	2º
Actividades de asuntos civiles del Ejército de EUA		
<i>Mayor Assad A. Raza, Ejército de EUA</i>		

---

## ARGENTINA

¿Por qué hay que tener tanques de guerra en el nuevo milenio?	15	1º
<i>Mayor Gonzalo Báez, Ejército Argentino</i>		

---

## ASIA

Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas	22	4º
La muerte ignora la Hora Dorada		
<i>Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA</i>		
China contemporánea	55	1º
En conflicto, no en competencia		
<i>Timothy L. Faulkner</i>		
El desplazamiento fuera del Pacífico	26	1º
El petróleo y el establecimiento de un imperio chino en los siglos XX y XXI		
<i>Capitán Philip Murray, Ejército de EUA</i>		
Las autoridades civiles en Manbij, Siria	3	1º
El importante papel de Asuntos Civiles para estabilizar ambientes no permisivos		
<i>Teniente coronel Peter S. Brau, Ejército de EUA</i>		
Sombras de la guerra	3	2º
Violencia en la zona desmilitarizada coreana		
<i>Capitán Michael Anderson, Ejército de EUA</i>		
Su propia lógica	38	3º
El arte operacional ruso en la campaña en Siria		
<i>Teniente coronel Nicholas Sinclair, Ejército de EUA</i>		

---

## CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO

Impidiendo el colapso	55	3 <sup>er</sup>
La fricción después del primer contacto en el Centro Nacional de Entrenamiento		
<i>Teniente coronel Brian P. Schoellhorn, Ejército de EUA</i>		

---

## CHINA

China contemporánea	55	1 <sup>er</sup>
En conflicto, no en competencia		
<i>Timothy L. Faulkner</i>		
El desplazamiento fuera del Pacífico	26	1 <sup>er</sup>
El petróleo y el establecimiento de un imperio chino en los siglos XX y XXI		
<i>Capitán Philip Murray, Ejército de EUA</i>		
Divididos caeremos	2	4 <sup>o</sup>
Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia		
<i>Teniente coronel Dan Sukman, Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente coronel Charles Davis, Ejército de EUA</i>		
Identificando ventanas de oportunidad en el auge de China	40	1 <sup>er</sup>
Problematizar la estrategia china de cien años para lograr el estatus de gran potencia		
<i>Axel Desein</i>		

---

## COMBATE A GRAN ESCALA

El combate en áreas profundas	36	2 <sup>o</sup>
La modernización de las operaciones de reconocimiento y seguridad del Ejército de EUA para los conflictos entre grandes poderes		
<i>Mayor Nathan Jennings, Ejército de EUA</i>		
El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala	48	3 <sup>er</sup>
<i>Mayor Jeremy Smith, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</i>		

---

## COOPERACIÓN

No es un ejercicio intelectual	19	3 <sup>er</sup>
Lecciones de la cooperación institucional entre los ejércitos de EUA e Israel, 1973-1982		
<i>Mayor Ethan Orwin, Ejército de EUA</i>		

---

## COREA

Sombras de la guerra	3	2°
Violencia en la zona desmilitarizada coreana <i>Capitán Michael Anderson, Ejército de EUA</i>		

---

## ECUADOR

Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico <i>Mayor Fernando Conde, Ejército Ecuatoriano</i> <i>Mayor Marlo Orbe, Ejército Ecuatoriano</i>	14	2°
---	----	----

---

## EDUCACIÓN MILITAR

Motivando y educando a los mileniales <i>Sargento mayor Kanessa Trent, Ejército de EUA</i>	68	2°
---	----	----

---

## EJÉRCITO DE EUA

El alto mando en tiempos de guerra <i>Mariscal de campo Sir William Slim, Ejército Británico</i>	61	4°
¿La colaboración entre grandes poderes? Un posible modelo para la gobernanza ártica <i>Mayor Dai Jing, Fuerzas Armadas de Singapur</i> <i>Sargento primero Raymond Huff, Ejército de EUA</i>	68	3er
Para cambiar un ejército—ganar en el futuro <i>General de división Eric J. Wesley, Ejército de EUA</i> <i>Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA</i>	48	4°

---

## EQUIPOS DE BRIGADA DE COMBATE

Estamos perdiendo oportunidades para desarrollar la preparación de combate sostenida de la Fuerza Total en los Equipos de Combate de Brigada <i>Teniente coronel Nicholas Melin, Ejército de EUA</i>	12	4°
---	----	----

---

## ESTRATEGIA MILITAR

¿La colaboración entre grandes poderes? Un posible modelo para la gobernanza ártica <i>Mayor Dai Jing, Fuerzas Armadas de Singapur</i> <i>Sargento primero Raymond Huff, Ejército de EUA</i>	68	3 <sup>er</sup>
Para cambiar un ejército—ganar en el futuro <i>General de división Eric J. Wesley, Ejército de EUA</i> <i>Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA</i>	48	4 <sup>o</sup>

---

## HISTORIA

El alto mando en tiempos de guerra <i>Mariscal de campo Sir William Slim, Ejército Británico</i>	61	4 <sup>o</sup>
No es un ejercicio intelectual Lecciones de la cooperación institucional entre los ejércitos de EUA e Israel, 1973-1982 <i>Mayor Ethan Orwin, Ejército de EUA</i>	19	3 <sup>er</sup>
Opción 17 El derecho militar y la justicia vigilante en los campos de prisioneros de guerra durante la Segunda Guerra Mundial <i>Dr. Mark M. Hull</i>	30	3 <sup>er</sup>
Utilizando los historiadores en la fuerza operacional <i>Capitán Michael Loveland, Componente de Reserva del Ejército de EUA</i>	78	3 <sup>er</sup>

---

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Preparándonos para confiar en los sistemas de inteligencia artificial de los equipos de combate <i>Mayor (capellán) Marlon W. Brown, Ejército de EUA</i>	26	2 <sup>o</sup>
---	----	----------------

---

## LIDERAZGO

El alto mando en tiempos de guerra <i>Mariscal de campo Sir William Slim, Ejército Británico</i>	61	4 <sup>o</sup>
El liderazgo empático Cómo comprender el dominio humano <i>Capellán (mayor) John McDougall, Ejército de EUA</i>	46	2 <sup>o</sup>

El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala <i>Mayor Jeremy Smith, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</i>	48	3 <sup>er</sup>
--	----	-----------------

---

## MANUAL DE CAMPAÑA 4-0

Manual de Campaña 4-0 Impulsando cambios en el sostenimiento <i>Teniente general (ret.) Michael D. Lundy, Ejército de EUA</i> <i>General de división Rodney D. Fogg, Ejército de EUA</i> <i>Coronel Richard D. Creed Jr., Ejército de EUA</i> <i>Teniente Coronel (ret.) William C. Latham Jr., Ejército de EUA</i>	2	3 <sup>er</sup>
--	---	-----------------

---

## MODERNIZACIÓN

El combate en áreas profundas La modernización de las operaciones de reconocimiento y seguridad del Ejército de EUA para los conflictos entre grandes poderes <i>Mayor Nathan Jennings, Ejército de EUA</i>	36	2 <sup>o</sup>
Manual de Campaña 4-0 Impulsando cambios en el sostenimiento <i>Teniente general (ret.) Michael D. Lundy, Ejército de EUA</i> <i>General de división Rodney D. Fogg, Ejército de EUA</i> <i>Coronel Richard D. Creed Jr., Ejército de EUA</i> <i>Teniente Coronel (ret.) William C. Latham Jr., Ejército de EUA</i>	2	3 <sup>er</sup>
Para cambiar un ejército—ganar en el futuro <i>General de división Eric J. Wesley, Ejército de EUA</i> <i>Oficial técnico 5 Jon Bates, Ejército de EUA</i>	48	4 <sup>o</sup>

---

## NARCOTRÁFICO

Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su relación con el narcotráfico <i>Mayor Fernando Conde, Ejército Ecuatoriano</i> <i>Mayor Marlo Orbe, Ejército Ecuatoriano</i>	14	2 <sup>o</sup>
---	----	----------------

---

## NIVEL TÁCTICO

Consejos prácticos para pensar por encima del nivel táctico Un proceso de seis pasos <i>Mayor Patrick Naughton, Reserva del Ejército de EUA</i>	79	1 <sup>er</sup>
---	----	-----------------

---

## OPERACIONES DE ESTABILIZACIÓN

Mantenga sus ojos en el premio	33	4º
La importancia de las operaciones de estabilización		
<i>Coronel (ret.) Oliver, George F., PhD, Ejército de EUA</i>		

---

## OPERACIONES MULTIDOMINIO

Manual de Campaña 4-0	2	3º
Impulsando cambios en el sostenimiento		
<i>Teniente general (ret.) Michael D. Lundy, Ejército de EUA</i>		
<i>General de división Rodney D. Fogg, Ejército de EUA</i>		
<i>Coronel Richard D. Creed Jr., Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente Coronel (ret.) William C. Latham Jr., Ejército de EUA</i>		
Las operaciones de información multidominio y el equipo de combate de brigada	70	1º
Lecciones aprendidas del ejercicio Cyber Blitz 2018		
<i>Mayor John P. Rodriguez, Ejército de EUA</i>		

---

## RUSIA

Divididos caeremos	2	4º
Cómo la Fuerza de EUA pierde su ventaja conjunta sobre China y Rusia		
<i>Teniente coronel Dan Sukman, Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente coronel Charles Davis, Ejército de EUA</i>		
Su propia lógica	38	3º
El arte operacional ruso en la campaña en Siria		
<i>Teniente coronel Nicholas Sinclair, Ejército de EUA</i>		
Las dimensiones geoeconómicas de las empresas militares y de seguridad privada de Rusia	53	2º
<i>Arnold, Mayor Thomas D., Ejército de EUA</i>		

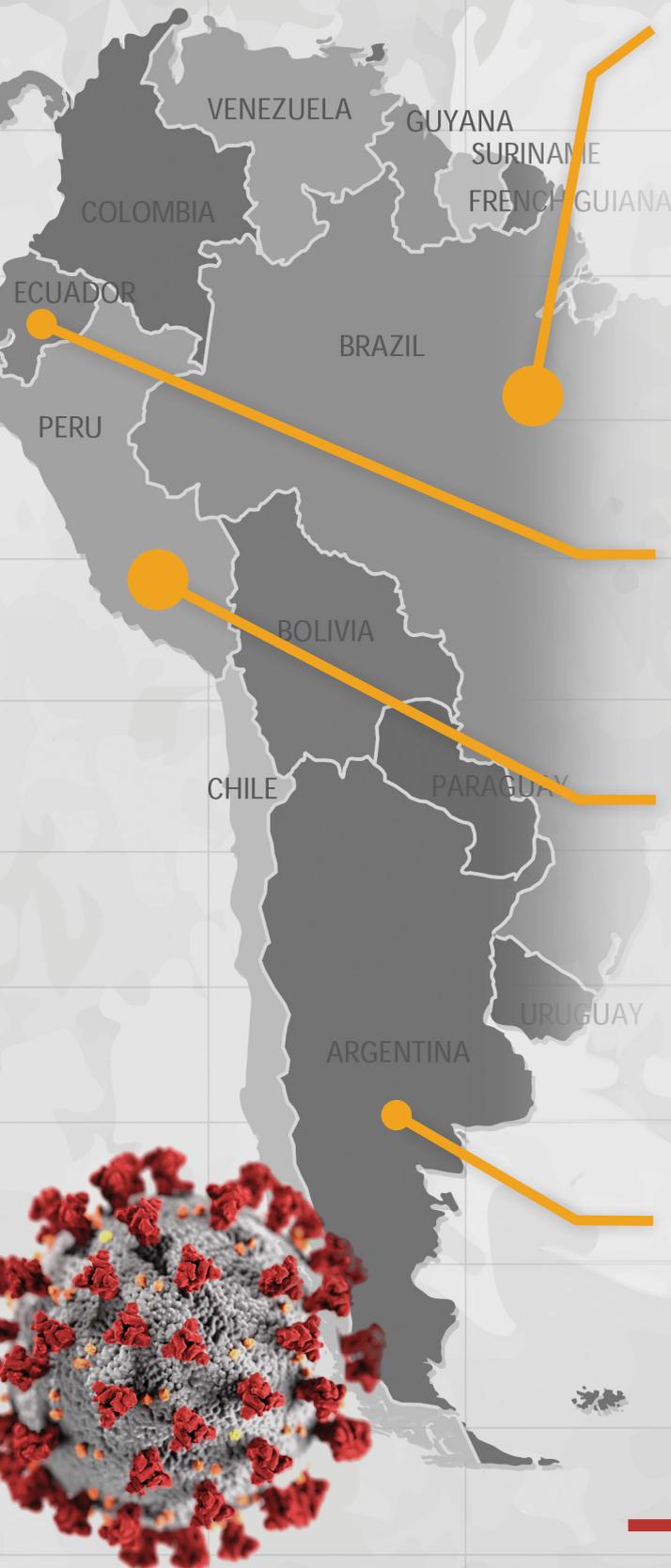
---

## SIRIA

Argumento a favor de medios quirúrgicos móviles en posiciones más avanzadas	22	4º
La muerte ignora la Hora Dorada		
<i>Teniente coronel Brian C. Beldowicz, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Michael Bellamy, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Robert Modlin, Ejército de EUA</i>		



# Las ediciones hispanoamericana y brasileña de *Military Review* han publicado una serie de artículos sobre las acciones de diferentes fuerzas armadas en la lucha contra el COVID-19.



## Brasil

Forças Armadas e Capacidade Relacional na Operação COVID-19

*Ten Cel Maurício Gröhs, Exército Brasileiro*

*Maj Eduardo Luiz Biavaschi, Exército Brasileiro*

*Prof.ª Dra. Karina Furtado Rodrigues*

○ Exército Brasileiro e a resposta à Pandemia da COVID-19: Geração de Capacidades no Comando Conjunto Leste

*Maj Guilherme de Araujo Grigoli, Exército Brasileiro*

*Maj Josias Marcos de Resende Silva, Exército Brasileiro*

*Cel Eduardo Xavier Ferreira Glaser Migon, Exército Brasileiro*

○ Exército Brasileiro e o Apoio ao Combate à COVID-19

*Gen Bda José Ricardo Vendramin Nunes, Exército Brasileiro*

## Ecuador

COVID-19 en el Ecuador: Las Fuerzas Armadas del Ecuador en apoyo a las Instituciones del Estado ante la pandemia del virus SARS-CoV-2

*Mayor Christian Iván Gniesko, Ejército Argentino*

*Mayor Diego Xavier Cattán Barreiro, Ejército Ecuatoriano*

*Mayor Héctor Fernando Medina Carrasco, Ejército Ecuatoriano*

## Perú

Estrategias del Ejército del Perú en apoyo a la conducción de las acciones militares en la lucha contra el COVID-19

*General de ejército Jorge Orlando Céliz Kuong, Ejército del Perú*

La gestión multisectorial en tiempos de crisis y la transformación del Ejército del Perú

*Coronel Ricardo A. Benavides, Ejército del Perú*

COVID-19 en el Perú: El rol del Ejército en el marco de la respuesta del Estado

*Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú*

## Argentina

COVID-19: El Ejército Argentino como primera respuesta del Estado

*Teniente coronel Carlos María Fraquelli, Ejército Argentino*

Edición Hispanoamericana  
artículos exclusivos en línea:

<https://go.usa.gov/xG3WE>

Edição Brasileira Artigos  
Exclusivamente On-line:

<https://go.usa.gov/xG3Wn>