

# Mi Trabajo No: La contratación y el profesionalismo en el Ejército de EUA

Teniente Coronel (jubilado) William C. Latham, hijo, Ejército de EUA

**A** HORA, SIETE AÑOS en la guerra de Estados Unidos en contra del terrorismo, los contratistas particulares superan en número a los soldados estadounidenses que sirven en lugares de gran peligro. Recientemente, funcionarios del Pentágono informaron al Congreso que desde septiembre de 2007, había 196.000 contratistas junto con, aproximadamente, 160.000 militares estadounidenses que estaban apoyando las operaciones militares de EUA en el suroeste de Asia.<sup>1</sup> En el año fiscal de 2006, el Pentágono gastó más de US\$ 300 mil millones en bienes y servicios contratados, convirtiéndose en “el agente de compras más grande en el mundo entero.”<sup>2</sup>

Hay muchas buenas razones para privatizar las funciones militares. Según un informe del 2007 efectuado por el Servicio de Investigación del Congreso, la mayoría de los contratos que apoyan las operaciones estadounidenses en Irak involucran compañías y empleados locales.<sup>3</sup> Su empleo genera trabajo y respalda el desarrollo económico, un principio clave en la doctrina de la contrainsurgencia.<sup>4</sup> Además, muchos de los servicios contratados requieren del trabajo no especializado. Sin contratistas, los comandantes tendrían que divergir a los soldados de otras tareas importantes. Al mismo tiempo, ahora las operaciones militares modernas dependen, en gran medida, de sistemas de armamento de alta tecnología que pueden ser demasiado sofisticados para que los soldados recién alistados les den mantenimiento y reparen. Los contratistas proveen el apoyo técnico especializado para

dichos sistemas. Por último, el sector privado ha probado ser más flexible y receptivo que el personal civil del gobierno en cuanto a proveer trabajadores calificados y dispuestos a servir en ubicaciones de gran peligro. El Ejército de EUA depende, particularmente, de la función que desempeñan los contratistas en una gran diversidad de servicios desde ingeniería civil, adiestramiento militar extranjero, apoyo de red de computadoras hasta servicio de lavandería, baños y correo. Cabe mencionar que la gran mayoría de dicho apoyo ha resultado sumamente eficaz.<sup>5</sup>

Sin embargo, el coste elevado de este apoyo y su pérdida asociada en lo que se refiere a transparencia y control del gobierno ha provocado gran criticismo por parte del Congreso y de los medios de comunicación. Criticar la contratación militar se ha tornado una industria casera. Libros tales como *Licensed to Kill: Hired Guns in the War on Terror*, por Robert Young Pelton, representó un gran negocio en *Amazon.com*, donde llegó a ser el cuarto título más popular sobre el tema de Irak.<sup>6</sup> Sin embargo, de la misma manera que la mayoría de los críticos, Pelton se centra en los tan expuestos y extensamente divulgados contratistas de seguridad privados como *Blackwater*.

En este artículo se tratará acerca de un desafío distinto pero igualmente importante: el profesionalismo militar. La gran dependencia del Ejército de EUA de la contratación perjudica su jurisdicción profesional sobre la guerra terrestre, desgasta su pericia profesional y socava su legitimidad institucional dentro de nuestra democracia.

---

*El Teniente Coronel (jubilado) William C. Latham, hijo, Ejército de EUA se desempeña en calidad de instructor de sostenimiento, administración de fuerza y contratación militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército*

*de EUA. Obtuvo su Licenciatura en la Universidad de Georgetown y una Maestría en la Universidad de Fairbanks. Mientras se desempeñaba como oficial en el Ejército, sirvió en una variedad de puestos de mando y estado mayor*

## Cómo llegamos a este punto

Las operaciones militares estadounidenses siempre han dependido de, por lo menos, algún tipo de apoyo del sector privado. El Ejército Continental de Washington empleó a conductores de camiones profesionales para transportar abastecimientos, y durante la Segunda Guerra Mundial, muchas plantas estadounidenses de bienes de consumo no perecederos pasaron a ser fabricantes de equipo militar. Sin embargo, hasta el fin de la Guerra Fría, el Pentágono dependió, principalmente, de una fuerza de trabajo costosa y numerosa conformada por personal uniformado y empleados civiles gubernamentales para desempeñar la mayoría de las funciones en el campo de batalla.

Con la disolución de la Antigua Unión Soviética y la consecuente reducción del presupuesto militar, el Pentágono consideró cada vez más la “privatización” como una manera de mantener sus fuerzas. Durante la Guerra Fría, Estados Unidos acantonó una gran cantidad de tropas en el extranjero para refrenar la agresión comunista. Los “dividendos de paz” de la pos Guerra Fría de Estados Unidos permitió que se llevaran a cabo reducciones dramáticas en cuanto a adiestramiento, equipo y fuerza laboral en cada una de las ramas de las fuerzas armadas. Entre 1988 y 1998, el gasto de la defensa disminuyó de seis por ciento a tres por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) de Estados Unidos.<sup>7</sup> Durante este mismo periodo, el Ejército redujo su fuerza activa de 18 a 10 divisiones.<sup>8</sup>

Sin embargo, en lugar de un nuevo orden mundial pacífico, el fin de la Guerra Fría ocasionó que muchas países frágiles se desintegraran en conflictos étnicos, tribales, religiosos y criminales.<sup>9</sup> Una serie de crisis políticas y humanitarias en Somalia, Haití, Ruanda, Bosnia, Kosovo, el este de Timor y otros lugares desafiaron la política extranjera estadounidense e impusieron una demanda sumamente exigente en las instituciones militares estadounidenses. En particular, el Ejército se encontró así mismo extremadamente presionado; los despliegues aumentaron 300 por ciento durante este periodo, aún cuando la cantidad de tropas había disminuido 34 por ciento.<sup>10</sup> Mientras tanto, en un esfuerzo para impedir el compromiso a largo plazo de tropas estadounidenses en las operaciones de mantenimiento de la paz, el Congreso impuso límites en los despliegues de Bosnia y demás lugares.

Al requerirle al Ejército hacer más con menos, la dependencia del mismo de los contratistas incrementó como una solución rápida. En 1995, el Ejército le pagó a *Brown y Root* (luego *Kellogg, Brown y Root*, o *KBR*) para construir y administrar grandes bases operativas en Hungría, Bosnia y otros lugares en los Balcanes. El Cuartel General quedó tan satisfecho con los resultados que el Ejército extendió el contrato de *Brown y Root*. Para el año 2002, el Ejército calculó que el número de contratistas doblaba al número de soldados en Bosnia.<sup>11</sup> El apoyo de *Brown y Root* en Bosnia presagió la reciente dependencia del Ejército del apoyo que proveían los contratistas en Irak.

A medida que el Ejército privatizaba distintos aspectos de apoyo logístico en Bosnia, otras dos tendencias popularizaron el aumento en la dependencia en cuanto a la contratación. La primera de estas tendencias fue el crecimiento de la tercerización en la industria privada, mientras las corporaciones estadounidenses luchaban para competir con la competencia extranjera más eficiente.<sup>12</sup> La segunda tendencia surgió de las iniciativas de la Administración Clinton de “reinventar al gobierno”, el cual recortó la fuerza laboral federal a sus niveles más bajos en cinco décadas y facilitó el proceso de privatizar las funciones gubernamentales.<sup>13</sup>

La tercerización federal ganó aún más ímpetu durante la Administración Bush debido a la Guerra contra el Terrorismo, el huracán Katrina y una desconfianza de los empleados civiles por parte de los conservadores en el gobierno.<sup>14</sup> En su “Agenda Administrativa Presidencial” del 2002, el Presidente George Bush destacó una nueva “Iniciativa de Tercerización Competitiva” que estaba concebida para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios gubernamentales permitiendo que el sector privado compitiera con las dependencias federales.<sup>15</sup> El gasto federal en contratos casi se duplicó entre el 2000 y el 2006 de US\$ 219 mil millones a más de US\$ 415 mil millones.<sup>16</sup> La confluencia de estas tendencias ha generado un Ejército que ahora depende, en gran medida, de los contratistas para llevar a cabo casi todas las funciones—desde reclutar y adiestrar a soldados hasta planificar, apoyar, y según la definición que se le de, llevar a cabo operaciones de combate.



(Ejército de EUA)

*Los contratistas proveen a los militares estadounidenses capacidades singulares que pueden apoyar los objetivos militares. En esta fotografía, los contratistas extinguen fuegos en yacimientos petrolíferos en Kuwait luego de la Operación Desert Storm, en 1991.*

### Consecuencias para el profesionalismo militar

La idea del profesionalismo militar surge de un concepto social más amplio acerca del profesionalismo como “un grupo ocupacional con alguna destreza especial”.<sup>17</sup> Dicho concepto ha evolucionado drásticamente en el último siglo, desde el punto de vista “funcional” del catedrático inglés T.H. Marshall de que las profesiones disfrutaban de un estatus social mayor (legitimidad), ya que ellos proveen servicios sociales indispensables, al reciente punto de vista “monopolístico” de que las profesiones derivan su estatus específicamente porque han obtenido (y también limitado el acceso de otros) educación, mayores ingresos y poder.<sup>18</sup> Sólo recientemente, el sociólogo Andrew Abbott ha identificado la importancia de la competencia en las profesiones para controlar el conocimiento abstracto dentro de jurisdicciones específicas.<sup>19</sup>

Al observar la disputa académica permanente con respecto a la naturaleza del profesionalismo, el sociólogo James Burk brinda la siguiente

definición minimalista: “Una profesión es relativamente una ocupación de ‘alto estatus’ en la que sus integrantes ponen en práctica el conocimiento abstracto para resolver problemas en un campo o empresa específica”.<sup>20</sup> Burk identifica tres características—jurisdicción, experiencia y legitimidad—que distinguen las profesiones de otros grupos laborales, tales como la burocracia y el comercio.<sup>21</sup> Las características de Burk proveen un marco útil para tratar la relación que existe entre la contratación y el profesionalismo militar.

**La jurisdicción del Ejército.** Las fuerzas sociales y políticas ejercen una mayor influencia en el rol militar o jurisdicción en la sociedad estadounidense. En su historia del desarrollo profesional del Ejército, Leonard Wong y Douglas Johnson observaron que la jurisdicción de las fuerzas armadas, a diferencia de otra profesión, a menudo está determinada por autoridades civiles fuera de la profesión en sí.<sup>22</sup> Durante la Guerra Fría, dicha jurisdicción estaba, principalmente limitada para derrotar los ataques soviéticos en un

conflicto de alta intensidad. Sin embargo, en la pos Guerra Fría, los adelantos sociales y geopolíticos crearon nuevos requisitos para el Ejército, más notablemente, operaciones para mantener la paz, imponer la paz, vigilancia fronteriza y ayuda humanitaria. Según lo explican Johnson y Wong, estos papeles correspondieron, estrechamente, con muchas de las misiones tradicionales del Ejército antes de la Segunda Guerra Mundial.<sup>23</sup>

Sin embargo, los cambios forzaron al Ejército a expandir su jurisdicción. Al mismo tiempo, la ley *Goldwater-Nichols* y otros requisitos legislativos presionaron a los ejércitos para que operaran (y cooperaran) dentro de un ambiente conjunto e interagencial mientras que el Congreso y la Administración Clinton atacaron las políticas del Pentágono, excluyeron a las mujeres de papeles en el ambiente de combate y prohibieron a los homosexuales formar parte del servicio militar.<sup>24</sup> Estas influencias sociales y políticas provocaron la discusión y la autoevaluación dentro del Ejército con respecto al papel que desempeñaba de proteger la seguridad nacional.

No obstante, el advenimiento de la Guerra contra el Terrorismo reemplazó este debate. En el año 2001, el Ministro de Defensa Donald Rumsfeld contempló, inicialmente, reducir de 10 a 8 el número de divisiones del Ejército.<sup>25</sup> Sin embargo, el éxito inicial en Afganistán e Irak, indicó la importancia permanente del poder terrestre militar estadounidense y las subsecuentes insurgencias en ambos teatros forzaron al Pentágono a mantener la “botas en el terreno” para garantizar la paz. Además, las insurgencias también obligaron a que se efectuaran más cambios en la jurisdicción del Ejército.

Hoy, los soldados estadounidenses ya no se concentran únicamente en derrotar a un adversario moderno y mecanizado en las llanuras europeas centrales.<sup>26</sup> En su lugar, el Ejército está trabajando para desarrollar un “portafolio más amplio de las capacidades para abordar el espectro total de los desafíos a los que nos enfrentamos”<sup>27</sup> Dichos desafíos, destacados en la *Evaluación de Defensa Cuatrienal* del año 2006 del Pentágono, incluyen las operaciones irregulares, sostenimiento de la supuesta “Guerra prolongada” (antes conocida como la guerra global contra el terrorismo) y la capacidad permanente de ganar campañas convencionales.<sup>28</sup>

Estos nuevos requisitos son más difíciles,

en parte, porque son nuevos y en otra, porque los oficiales y sargentos de nivel medio en sus carreras militares, que llevan la parte de planear y encabezar estas operaciones, tienen que adaptar sus destrezas para pelear una guerra convencional a un sinnúmero de tareas nuevas. Muchas de estas tareas dependen, cada vez más, de las destrezas sociológicas, como la concienciación cultural y las ciencias políticas, que en el uso de la aplicación de potencia de fuego letal. En reconocimiento de este desafío emergente, el Ministro de Defensa Robert Gates ha argumentado, repetidamente, que Estados Unidos tiene que desarrollar un mayor “poder blando”.<sup>29</sup>

A medida que el Ejército actualiza sus capacidades fundamentales, enfrenta una nueva competencia jurisdiccional de otras organizaciones profesionales que operan en las mismas regiones. Algunas de las mismas, tales como las fuerzas militares conjuntas y de la coalición, han compartido, tradicionalmente, la zona de combate del Ejército, aunque con resultados mixtos. Otros organismos federales como el Ministerio de Estado y la Agencia Central de Inteligencia, han contribuido en menor escala, pero en continuo crecimiento con las operaciones militares durante los últimos 50 años. Más recientemente, el desplazamiento del Ejército en apoyo a las misiones humanitarias ha puesto a los soldados en contacto con agencias humanitarias no gubernamentales, como Médicos sin Fronteras y la Cruz Roja Internacional. A menudo, estas agencias operan en las mismas áreas, proveyendo comida, agua y atención médica similares a los servicios provistos por el personal militar de EUA. A decir verdad, la capacidad de cooperar y coordinar con estas agencias se ha convertido en una destreza militar en sí. El Ejército ha hecho mucho énfasis en las operaciones conjuntas e interagenciales en todo su sistema de educación militar profesional.

Si bien el Ejército continúa compitiendo con agencias externas por la jurisdicción, ya ha subcontratado muchos de sus propios papeles y funciones tradicionales. Por ejemplo, las asociaciones privadas, ahora escriben la doctrina, incluso, la doctrina de contratación del Ejército y proveen gran parte del adiestramiento y capacitación del Ejército. La especialista en Ciencias Políticas Deborah Avant alega, de

manera convincente, que dicho desarrollo ha perjudicado al control institucional del Ejército, tanto en su identidad profesional como en su sistema de control interno.<sup>30</sup> Además, las firmas privadas estadounidenses como el *MPRI* han reemplazado a los entrenadores militares uniformados en lo que toca a la instrucción de las fuerzas militares extranjeras para llevar a cabo las operaciones militares.<sup>31</sup> Esta práctica transfiere a ultramar la pericia de los contratistas militares estadounidenses, a menudo con el consentimiento del gobierno de Estados Unidos, pero fuera del control de la profesión militar. Según observa Avant, esta práctica representa otra violación a la jurisdicción del Ejército.<sup>32</sup>

Tal vez, el ejemplo más contundente de la jurisdicción minimizada del Ejército es su dependencia permanente de la pericia privada para el desarrollo de su Futuro Sistema de Combate. Este “sistema de sistemas” multimillonario constituye el programa de modernización más significativo en décadas para el Ejército. El Ejército ha contratado a la compañía *Boeing* y a *Science Application International Corporation* como integradores principales de sistemas para supervisar el programa y seleccionar a otros contratistas quienes elaborarán distintos subsistemas. Este planteamiento generó un fuerte criticismo en el Congreso y en los medios de comunicación, particularmente, después de que el Servicio de Guardacostas enfrentó grandes dificultades mientras usaban a los integradores principales de sistemas para modernizar su flota de superficie. Sin embargo, según un informe del año 2007 efectuado por el Servicio de Investigación del Congreso, el Ejército tenía muy poco de dónde elegir, ya que carecía de científicos, ingenieros y administradores técnicos necesarios para dirigir, eficazmente, un programa de tal magnitud y complejidad.<sup>33</sup> El enfoque de los integradores principales de sistema transfiere esta carga a un contratista y añade otra capa entre los líderes del Ejército y los contratistas que elaboran sistemas de armamento del Ejército.

**La pericia del Ejército.** Mientras su propia jurisdicción erosiona, el Ejército continúa subcontratando muchas de sus tareas de campo de batalla tradicionales. Según lo señalado previamente, los contratistas superan en número a los soldados estadounidenses en Irak y Afganistán,

y esta dependencia de contratistas implica un desafío directo al papel profesional que desempeña el Ejército. En teoría, el Ejército distingue, cuidadosamente, las tareas militares esenciales que son “gubernamentales en naturaleza” y aquellas tareas que pueden ser privatizadas, pero Peter Singer, un experto en la industria militar privada, alega que dicha distinción casi se ha desvanecido del panorama.<sup>34</sup> Mientras que los contratistas reemplazan a los soldados, el Ejército, ya sea, pierde o deja de desarrollar las destrezas profesionales que definen su capacidad fundamental de competencia, consecuentemente, minimizando su propia pericia.

Los contratistas en Irak han reemplazado a los soldados en una amplia variedad de funciones militares. Entre éstas se encuentran planificadores, traductores, analistas de inteligencia, interrogadores, trabajadores de construcción, controladores de tráfico aéreo, policías y entrenadores militares y equipos de seguridad personal.<sup>35</sup> Gracias a la complejidad de los sistemas de armamentos modernos, muchas unidades del Ejército también se despliegan con técnicos civiles, conocidos como contratistas de sistemas, quienes proveen mantenimiento y servicio de reparación a los vehículos blindados, helicópteros, sistemas de misil, radios, computadoras y muchas otras herramientas de guerra moderna.<sup>36</sup> Mientras tanto, la compañía contratista *KBR*, la cual previamente se ha distinguido mediante el apoyo proporcionado en las operaciones en Bosnia, ahora provee al Ejército con la mayoría de su apoyo logístico y de vida en Irak, desde combustible y administración de municiones hasta el saneamiento de campo.<sup>37</sup> Según lo expresado por el Vicepresidente de *KBR*, Paul Cerjan, a un reportero, “Apoyamos a las Fuerzas Armadas [en Irak y Kuwait] con un equivalente de más de 30 batallones. Eso es bastante”. A medida que el Ejército pasa a un nuevo contrato de apoyo de distribuidores múltiples en los próximos meses, es difícil imaginar que una mayor cantidad de distribuidores reducirá la dependencia de contratistas por parte del Ejército.

Si bien ahora resulta difícil imaginar cómo llevar a cabo las operaciones militares sin ellos, la dependencia estadounidense en las empresas contratistas constituye un riesgo autoimpuesto.

Debido, por una parte, a la reducción de fuerza-estructura y, por otra, a la complejidad creciente del equipo militar moderno, el Pentágono implementó una estrategia oficial en el año 1999 para garantizar el estado de alistamiento de los sistemas de armas recién adquiridas.<sup>39</sup> Dicha estrategia, conocida como “logística con base en rendimiento”, no sólo requiere que los fabricantes provean nuevos sistemas sino también equipos diagnósticos, repuestos y contratistas técnicos necesarios para que garanticen la disponibilidad del equipo.<sup>40</sup> Como parte de su iniciativa para reformar las políticas de adquisición de defensa, el Pentágono bajo Rumsfeld acogió esta nueva estrategia y emitió instrucciones ordenando que los administradores de programas pusieran en práctica, agresivamente, la política de logística con base en rendimiento para las actuales y planeadas plataformas de los sistemas de armamento.<sup>41</sup>

La nueva estrategia de adquisición reduce la necesidad de recursos humanos y, por lo tanto, la pericia, pero ¿a qué coste? Esta nueva guía requiere que los administradores de programas lleven a cabo estudios empresariales que justifiquen el enfoque de logística con base en rendimiento antes de otorgar dichos contratos y periódicamente actualizar estos análisis para validar las suposiciones iniciales. En el 2005, una investigación llevada a cabo por la Oficina de Auditoría Gubernamental determinó que 4 de 15 administradores de programa del Ministerio de Defensa (DOD) analizados no habían llevado a cabo el análisis inicial y 14 de ellos no habían dado el seguimiento requerido al mismo, incluyendo los cuatro administradores de programas del Ejército.<sup>42</sup> Si bien el rendimiento de los contratistas había satisfecho o superado los requisitos, la falta de datos confiables despertó el cuestionamiento con respecto a la eficacia de coste y transparencia del apoyo de mantenimiento privatizado.

La dependencia del contrato de mantenimiento resulta especialmente problemática en combate. El recientemente fracasado sistema *Stryker* del Ejército ilustra las ventajas y desventajas de

dicho enfoque. Sin embargo, según lo concebido originalmente, cada brigada de vehículos *Stryker* dependía, en gran medida, de un equipo compuesto por 45 contratistas para mantener un grupo de aproximadamente 320 vehículos.<sup>43</sup> Si bien el uso y desgaste de los *Stryker* en Irak superó 800 por ciento las tasas previstas en tiempo de paz, los contratistas sobrepasaron, consistentemente, las metas de estado de alistamiento de los *Strykers*.<sup>44</sup> No obstante, en el año 2005, el Ejército expandió los requisitos de misión para las unidades *Stryker* que habían sido concebidas, originalmente, para desplegarse rápidamente y llevar a cabo las operaciones de estabilidad. En

vista de que el nuevo perfil de misión incluía conflicto de alta intensidad, el Ejército decidió cambiar, paulatinamente, cada uno de los 45 puestos de contratistas por 71 puestos militares. Un informe subsecuente arrojado por la Oficina de Asesoría Gubernamental, presentó algunas preocupaciones, incluyendo la disponibilidad de mecánicos militares competentes en el Ejército.<sup>45</sup>

Más adelante, el vehículo de exploración química del Ejército, el *Fox*, ilustra cómo el depender de contratistas puede atrofiar la pericia del Ejército.

El *Fox* ha dependido de contratos de mantenimiento desde su introducción en el año 1990 y el Ejército otorgó, recientemente, un contrato por un monto de US\$ 300 millones para continuar con el mantenimiento privatizado por los siguientes cinco años.<sup>46</sup> No sólo los soldados no están reparando este sistema sino que tampoco están aprendiendo cómo arreglarlo. Según observó un comandante de división, “No puedo cambiar un neumático en el *Fox* hasta tanto aparezca un contratista”.<sup>47</sup>

El Ejército no es el único que tiene una gran dependencia de contratos de mantenimiento. La Fuerza Aérea y el Cuerpo de Infantería de Marina quienes dependen aún más de sistemas complejos, también dependen del apoyo de los contratistas. El oficial de mayor antigüedad de la Fuerza Aérea, Steven Zamparelli, ha alegado



(Ejército de EUA)

*El Ejército de EUA tradicionalmente ha empleado a contratistas a fin de que los soldados desempeñen tareas específicas. Aquí los empleados de firmas contratistas proveen servicio en una lavandería provista por KBR en Irak, 21 de abril de 2008.*

que, “no hay o no habrá ninguna capacidad militar orgánica en muchas de las funciones críticas para el rendimiento de sistemas de armamentos”.<sup>48</sup> Por lo tanto, la profesión militar está abdicando a la capacidad de llevar a cabo una función de campo de batalla básica: la reparación de su propio equipo.

Mientras tanto, el Ejército se encuentra así mismo compitiendo con sus propios contratistas por un limitado grupo de técnicos expertos. Mientras más funciones militares subcontrate el gobierno, mayor será la demanda para esas destrezas militares en el sector privado. Muchas corporaciones estadounidenses—incluso aquellas que se especializan en contratos militares, reclutan, agresivamente, tanto personal activo militar como jubilados ya investigados y adiestrados a costa del gobierno. El sitio web de la corporación *KBR*, por ejemplo, recientemente publicó una lista de más de 700 posiciones de trabajo en Irak. Si bien la mayoría de estas vacantes no requería contar con servicio militar previo específico, solicitaba, específicamente, acreditación en materia de seguridad, y otras tantas requerían de servicio militar o gubernamental previo. Todas las posiciones vacantes de *KBR* en Irak advertían acerca de los “peligros inherentes de las condiciones de trabajo en un entorno peligroso”.<sup>49</sup> Mientras tanto el *MPRI* emplea a más de 3.000 personas y mantiene una base de datos actualizada de 10.000 empleados potenciales.<sup>50</sup> Casi todos ellos cuentan con una experiencia militar significativa.<sup>51</sup>

Las oportunidades de contratación para las Fuerzas Especiales son particularmente lucrativas, con—firmas de seguridad privadas como *DynCorp* y *Blackwater* las cuales ofrecen contratar al personal con salarios tres veces más altos que su salario como personal militar activo.<sup>52</sup> Los empleados con antecedentes en operaciones especiales proveen a las empresas de seguridad con doble beneficio. Son mayores, más experimentados y han recibido mucho más adiestramiento que otros soldados más jóvenes y su estatus de “élite” aumenta la credibilidad de las firmas privadas que los contratan.<sup>53</sup>

Irónicamente, lo que queda de la fuerza voluntaria lucha para conservar su grupo de talento más valioso, los oficiales de menor antigüedad con experiencia en combate y sargentos que llegarán

a ser en el futuro líderes con mayor experiencia del Ejército. Las repetidas asignaciones en Irak y Afganistán han convencido a muchos de estos profesionales militares a abandonar las Fuerzas Armadas. Según lo observado por un joven egresado de West Point, “Dicen que al cabo de seis años, la mitad de su carrera [la habrán pasado] en Irak. Están atrasados en lo que respecta a crear una vida familiar”.<sup>54</sup> Un informe efectuado en el año 2006 por el Servicio de Investigación del Congreso proyectó una escasez anual de 3.000 oficiales, a menos que el Ejército comisione a más tenientes o incremente, significativamente, la retención de su cuerpo de oficiales actuales.<sup>55</sup>

En respuesta a este problema, ahora el Ejército brinda bonificaciones de retención, centrándose en aquellos con destrezas claves. Entre los incentivos se encuentran elecciones de especialidad y asignación, adiestramiento militar y capacitación civil y bonificaciones

---

**...el Pentágono dependió, principalmente, de una fuerza de trabajo costosa y numerosa conformada por personal uniformado y empleados civiles gubernamentales para desempeñar la mayoría de las funciones en el campo de batalla.**

en efectivo que van desde US\$ 20.000 hasta US\$ 150.000.<sup>56</sup> Si bien, tradicionalmente, el salario y los beneficios militares han sufrido en comparación con las carreras profesionales civiles, el depender de incentivos financieros amenaza con socavar la dedicación y el servicio desinteresado que el Ejército intenta conservar. El que estos incentivos reemplacen el llamado al deber de la profesión militar o superen el coste del servicio peligroso indefinido en Irak y Afganistán, queda por verse. Mientras tanto, la dependencia

multimillonaria en el sector privado del Ejército asegura esencialmente su propia competencia de recursos humanos.

**La legitimidad del Ejército.** Indistintamente de su jurisdicción cambiante y pericia precaria, la legitimidad del Ejército como una institución depende, en última instancia, de la confianza de los estadounidenses. A su vez, la confianza depende de la competencia del Ejército y su lealtad a la Constitución, en forma de subordinación al liderazgo civil.<sup>57</sup> Afortunadamente para el Ejército, su lealtad ha sido rara vez puesta en duda. A decir verdad, las controversias en torno a Leonard Wood, Douglas MacArthur y oficiales jubilados críticos de la guerra en Irak se destacan, ya que, tales controversias son tan infrecuentes y contrastan con la lealtad tradicionalmente apolítica del cuerpo de oficiales según lo demostrado por líderes muy admirados como Eisenhower, Marshall y Powell. Con pocas excepciones, la fe pública y del Congreso en la competencia del Ejército también ha permanecido alta. Desde la ayuda en caso de desastres hasta conflictos de alta intensidad, la competencia militar estadounidense ha contribuido significativamente a su surgimiento

como la única superpotencia mundial durante el siglo XX. Los sondeos de opinión recientes indican que a pesar del apoyo fluctuante en cuanto a la guerra en Irak, la confianza popular del pueblo estadounidense en las Fuerzas Armadas permanece alta.<sup>58</sup>

Sin embargo, la precipitación del Ejército hacia la privatización, amenaza con socavar esa confianza. En el informe mordaz, comisionado por el Secretario del Ejército en el 2007, determinó que la expansión de la dependencia del Ejército en los contratistas ha agobiado su capacidad de supervisar dichos contratos. En el informe se describe una serie de “fracasos claves” que han “contribuido significativamente con el desperdicio, fraude y abuso en el teatro de operaciones por parte del personal del Ejército”.<sup>59</sup> El denominado Informe Gansler documentó un aumento de 600 por ciento en cuanto a la cantidad de trabajo de la fuerza de administración de contratos insuficientemente capacitada y decreciente, un número embarazosamente alto de personal del Ejército bajo investigación penal por fraude y una gran indiferencia del Ejército sobre la importancia de la administración.<sup>60</sup>



AP Photo: Gervasio Sanchez

*En esta fotografía se puede apreciar a los contratistas vistiendo ropa regular que trabajan para la compañía Blackwater USA participando en un combate a medida que los demostradores iraquíes leales a Muqtada Al Sadr intentaban avanzar en una instalación defendida por soldados estadounidenses y españoles el 4 de abril de 2004. Los contratistas de Blackwater USA participaban activamente en la defensa de la posición. Recientemente, el gobierno iraquí revocó la licencia de Blackwater del Ministerio de Estado para trabajar en Irak.*

El informe llamó, brevemente, la atención de los medios de comunicación, pero para los espectadores en el Pentágono y los reformadores de defensa, muchas de sus conclusiones eran noticias viejas. Desde la caída de Bagdad, los estadounidenses han recibido un torrente continuo de informes sobre el desperdicio, fraude y abuso que se dan en los contratos militares. La *KBR* atrajo la mayor parte de la cobertura negativa durante los primeros dos años de la guerra en Irak debido al tamaño y coste de su apoyo y porque el vicepresidente Cheney anteriormente se había desempeñado en calidad de Jefe Ejecutivo en su ex compañía matriz, *Halliburton*. En el 2006, el enfoque de los medios de comunicación se desplazó hacia varios problemas en los contratos de reconstrucción multimillonaria del Pentágono y el fracaso de una compañía para reconstruir clínicas de salud pareció emblemático de las dificultades estadounidenses en Irak.<sup>61</sup>

A partir de septiembre de 2007, la atención de los medios de comunicación se ha desplazado hacia la supuesta mala conducta de varias firmas militares privadas, particularmente *Blackwater*. De hecho *Blackwater* trabajó para el Ministerio de Estado en Irak, pero esta distinción puede perderse entre el frenesí de los demás problemas de contratación que han dominado los titulares estadounidenses. El incidente del tiroteo en Bagdad que mató a 17 iraquíes y las dificultades continuas para enjuiciar a los supuestos perpetradores, solo sirvió para reforzar la percepción en el país y fuera del mismo de que los contratistas militares estadounidenses están fuera de control.<sup>62</sup> Este patrón de acontecimientos, desde las acusaciones de fraude y asesinato hasta la vigilancia inadecuada presentada en la documentación del Informe Gansler, ensombrece la reputación del Ejército como organización ética y socava su legitimidad como organización profesional.

### Control de daños

Afortunadamente, los líderes de mayor antigüedad han tomado el problema en serio. Cinco semanas después de la publicación del Informe Gansler, funcionarios del Ejército informaron al Congreso acerca de los planes de añadir 1.400 nuevos administradores de contratos.<sup>63</sup> Mientras tanto, el Secretario del Ejército estableció unos

paneles internos para revisar los procedimientos de contratación actuales del Ejército, el adiestramiento del mismo y las iniciativas aumentadas del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA para educar a oficiales en cuanto a regulaciones, restricciones y procedimientos que gobiernan la contratación militar. Por último, el proyecto de ley de defensa del 2007 autoriza 65.000 soldados más para expandir la estructura de la fuerza actual del Ejército. Dicha expansión, respaldada por la Administración Obama, reducirá, eventualmente, el ritmo de operaciones y la dependencia en las compañías contratistas del Ejército para llenar la falta de personal idóneo.

Desafortunadamente, la persistente dependencia en las compañías de contratación permanece un elemento inherente en las futuras operaciones del Ejército. Luego de identificar múltiples problemas con el estatus quo, la Comisión Gansler no ofreció ninguna idea en cuanto a cómo reducir la cantidad de contratos del Ejército o cómo invertir las políticas tales como la logística con base en rendimiento o cómo las políticas que privatizan las funciones militares minan el profesionalismo militar. Al contrario, la comisión recomendó más administradores, alegando que la administración de contratos debería convertirse en la “capacidades fundamentales” del Ejército.<sup>64</sup>

Ahora el Ejército depende de las empresas contratistas, sin embargo, algunas opciones podrían restaurar la jurisdicción de la pericia y credibilidad del Ejército sin minar sus compromisos actuales. En primer lugar, el Ejército tiene que aclarar la división que existe entre las funciones gubernamentales y no gubernamentales. La conveniencia ha oscurecido dicha división en los últimos seis años. Una reciente investigación efectuada por la Oficina de Contabilidad del Gobierno relacionada con la administración de los contratos del Ejército determinó que ahora los contratistas desempeñan muchas de las mismas funciones de sus homólogos gubernamentales, particularmente en oficinas centrales muy importantes responsables de la planificación y vigilancia de contratos.<sup>65</sup> El Ejército tiene una obligación de definir, de forma clara, las funciones que requieren de personal militar o empleados civiles del gobierno, estableciendo así una línea divisoria entre empleados del gobierno y contratistas.



(Ejército de EUA)

*Un empleado de una empresa contratista trabaja con un material de guerra explosivo militar destacado en el Campo Aéreo Bagram, Afganistán, 5 de mayo de 2004.*

En segundo lugar, el Ejército debe consolidar a sus administradores de contrato bajo un Cuartel General orgánico único. Actualmente, el Comando de Sostenimiento del Ejército supervisa el contrato más grande del Ejército en Irak, el Programa de Acrecentamiento Civil Logístico, pero el mismo es gestionado por administradores de contratos de una agencia distinta, la Agencia de Administración de Contratos de Defensa. El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, el Comando de Contratación Conjunta-Irak, la Agencia de Logística de Defensa, la Agencia de Auditoría del Ejército, el Comando Médico del Ejército, el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Estado, la Agencia para el Desarrollo Internacional y una sopa de letras del Ejército, el Ministerio de Defensa y demás agencias gubernamentales supervisan otros contratos en Irak. El Secretario del Ejército recientemente creó un nuevo “Comando de Contratación del Ejército”, dirigido por un general de división, para supervisar la instalación del Ejército y las actividades de

contratación de contingencia.<sup>66</sup> Dicha decisión marca un importante paso hacia la consolidación pero no trata la administración de contratos conjuntos e interagenciales.

En tercer lugar, el Ejército debe reconsiderar el valor de sus empleados civiles gubernamentales, muchos de los cuales proveen tanto flexibilidad como un caudal de experiencia, sin subcontratar— un coste significativo de gastos adicionales y administración de contratos. Con demasiada frecuencia, la Comandancia del Ejército elige contratar una función sólo porque los contratistas son más fáciles de emplear y el trámite es más rápido que si se contrataran nuevos empleados civiles gubernamentales. El ex Secretario de Defensa Ronald Rumsfeld destacó este problema en el año 2003. Observando que sólo 17 por ciento de los empleados civiles desplegados en la Operación *Iraqi Freedom* eran empleados civiles del Ministerio de Defensa, Rumsfeld argumentó que, “Una red compleja de reglas y regulaciones nos impide desplazar, oportunamente, a nuevas

asignaciones a empleados civiles del DOD. Como un resultado natural, los administradores en el Ministerio recurren a los militares o firmas privadas de contratación para realizar los trabajos que los civiles del DOD podrían y deberían perfectamente estar desempeñando”.<sup>67</sup>

Mientras tanto, el Ejército ha eliminado algunas de las restricciones sobre su personal civil. Recientemente, incrementó el número de puestos “esenciales de emergencia” civiles, si bien los solicitantes para dichos puestos deben aceptar someterse a un examen médico, recibir las inmunizaciones necesarias y desplegarse o permanecer en ultramar durante las crisis.<sup>68</sup> Además, el defectuoso Sistema de Personal de Seguridad Nacional de la Administración Bush debía raciocinar las políticas de asignación y recompensas de los empleados civiles por el rendimiento sobresaliente. Desafortunadamente, la puesta en práctica de este sistema ha dado cabida a la crítica por parte de los empleados para quienes fue concebido dicho sistema de recompensa.

Por último, el Ejército ha iniciado algunos programas a fin de mejorar el desarrollo profesional para sus empleados civiles, incluso un sistema de educación civil ampliado. Sin embargo, estos pasos no tratan los métodos tradicionales y laboriosos del Sistema de Personal Civil para validar y llenar nuevas vacantes.

Además, el Ejército debe volver a analizar sus políticas de jubilación obligatoria, la cual exige que muchos oficiales y suboficiales se jubilen al cumplir 30 años de servicio. En la víspera de la Segunda Guerra Mundial, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, George Marshall hizo un llamado famoso a oficiales jóvenes para llenar posiciones claves de liderazgo y redujo

la edad obligatoria de jubilación del Ejército de 64 a 60 años.<sup>69</sup> El servicio militar permanece una profesión exigente físicamente, pero la sociedad estadounidense y las demandas de la guerra moderna ha cambiado significativamente desde el año 1940. Ahora, los estadounidenses viven de una manera más saludable, disfrutan de una vida más larga que en épocas pasadas y muchas organizaciones militares requieren más intelecto que fuerza bruta, dependiendo, cada vez más, de profesionales altamente calificados con experiencia específica y destrezas técnicas. Como una organización completamente voluntaria que encara retos graves de recursos humanos, el Ejército no puede darse el lujo de obligar a que sus líderes más experimentados y con destrezas acumuladas se jubilen (o se desplacen a una segunda profesión con contratistas militares).

La doctrina actual del Ejército identifica el apoyo de las firmas contratistas como un multiplicador de fuerza crítica, y los contratistas han llenado un vacío significativo en las capacidades del Ejército durante operaciones de combate recientes. No obstante, en lugar de ver esto como una virtud, el Ejército debe analizar su abrumadora dependencia en las firmas contratistas como un riesgo innecesario, uno que los líderes de mayor experiencia deberán reducir lo más pronto posible. El Ejército no puede regresar al genio contratista a la botella, pero debe buscar más oportunidades para remplazar a los mismos con sus propios soldados y empleados civiles, y tomar en cuenta, cuidadosamente, la creciente amenaza a su identidad profesional. La alternativa podría ser una burocracia militar en la cual los soldados profesionales se conviertan en un lujo inconveniente.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Walter Pincus, “U.S. Cannot Manage Contractors in Wars, Officials Testify on Hill: Problem is Linked to Lack of Trained Personnel,” *Washington Post*, 25 de enero de 2008.

2. Shay Assad, Declaración ante el Comité sobre las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA, 20 de septiembre de 2007. Disponible en: [http://armedservices.house.gov/pdfs/FC092007/Assad\\_Testimony092007.pdf](http://armedservices.house.gov/pdfs/FC092007/Assad_Testimony092007.pdf) (5 de febrero de 2008).

3. Jennifer K. Elsea y Nina M. Serafino, Congressional Research Service Report for Congress. “Private Security Contractors in Iraq Background, Legal Status, and Other Issues” 3-4, 11 de julio de 2007, [www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf) (21 de mayo de 2008).

4. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) del Ejército de EUA 3-24 y MCWP 3-33.5 del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, *Counterinsurgency*

(Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [U.S. Government Printing Office – GPO], 2006), p. 5-3.

5. Steven Schooner, Transcripción de Entrevista, *PBS Frontline*, “Private Warriors,” 19 de mayo de 2005, [www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2) (25 de febrero de 2008).

6. Amazon.com Books Bestsellers: The Most Popular Items in Iraq, [www.amazon.com/gp/bestsellers/books/5000/ref=pd\\_zg\\_hrsr\\_b\\_1\\_4\\_last](http://www.amazon.com/gp/bestsellers/books/5000/ref=pd_zg_hrsr_b_1_4_last), 21 de mayo de 2008.

7. Robert J. Samuelson, “The Peace Dividend,” *Newsweek*, 26 de enero de 1998.

8. Jamie McIntyre, “Retired Marine Corps General Says Today’s Military Is Too Small,” *CNN.com*, 10 de agosto de 2000, <http://archives.cnn.com/2000/us/08/10.military.readiness/> (2 de enero de 2008).

9. Peter W. Singer, *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 2003).
10. Defense Report, AUSA Institute of Land Warfare, "The U.S. Army at the Dawn of the 21st Century: Overcommitted and Under-resourced," enero de 2001, [www.ausa.org/PDFdocs/DR%2001-1%20End%20Strength.pdf](http://www.ausa.org/PDFdocs/DR%2001-1%20End%20Strength.pdf) (4 de enero de 2008).
11. Oficina de Contabilidad del Gobierno, Informe al Subcomité sobre Alistamiento y Apoyo de Gestión, Comité sobre las Fuerzas Armadas del Senado de EUA, *Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DOD Plans*, 24 de junio de 2003, GAO-03-695, p. 8.
12. Singer, p. 68.
13. Scott Shane y Ron Nixon, "In Washington, Contractors Take on Biggest Role Ever," *New York Times*, 4 de febrero de 2007.
14. Paul Krugman, "The Green-Zoning of America," *New York Times*, 5 de febrero de 2007.
15. The President's Management Agenda, Fiscal Year 2002 (Washington, DC: GPO, 2002), 17-18.
16. "Summary: Fiscal Year 2006 Federal Contracts from Department of State, Department of Defense, and Department of Homeland Security," *USASpending.gov*, [www.usaspending.gov/fpds/tables.php?tabtype=t2&subtype=t&year=2007](http://www.usaspending.gov/fpds/tables.php?tabtype=t2&subtype=t&year=2007) (20 de diciembre de 2007).
17. Andrew Abbott, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988), p. 7.
18. James Burk, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., editado por Lloyd J. Matthews (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 42.
19. Don M. Snider, "The U.S. Army as a Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., editado por Lloyd J. Matthews (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 13.
20. Burk, p. 41.
21. Burk, 48-52.
22. Leonard Wong y Douglas V. Johnson II, "Serving the American People: A Historical View of the Army Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., editado por Lloyd J. Matthews (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 93.
23. *Ibid.*, p. 102.
24. *Ibid.*
25. James Kitfield, "Army shell-shocked in face of Rumsfeld reforms," *National Journal*, 11 de junio de 2001, [www.govexec.com/dailyfed/0601/061101nj2.htm](http://www.govexec.com/dailyfed/0601/061101nj2.htm) (9 de abril de 2008).
26. Michael O'Hanlon, "The Need to Increase the Size of the Deployable Army," *Parameters* (otoño de 2004): 14-15.
27. Departamento del Ejército de EUA, Oficina del Jefe de Estado Mayor, Oficina Ejecutiva del Grupo de Estado Mayor del Cuartel General, *The 2006 Army Game Plan*, p. 3.
28. Oficina del Secretario de Defensa, Evaluación Cuatrienal de Defensa de 2006, 6 de febrero de 2006, [www.defenselink.mil/qdr/report/Report20060203.pdf](http://www.defenselink.mil/qdr/report/Report20060203.pdf) (4 de enero de 2008).
29. Robert Gates, comentarios según fueron impartidos, Landon Lecture, Kansas State University, Manhattan, Kansas, 26 de noviembre de 2007, [www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199](http://www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199) (6 de enero de 2008); Oficina del Secretario de Defensa, *2009 Quadrennial Roles and Missions Review Report*, enero de 2009, Foreword.
30. Deborah Avant, "Losing Control of the Profession through Outsourcing?" in *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., revisado por Lloyd J. Matthews (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 274.
31. *Ibid.*, p. 274.
32. *Ibid.*, p. 283.
33. Congressional Research Service, "The Army's Future Combat System (FCS): Background and Issues for Congress" (Washington, DC: GPO, 28 de abril de 2005), p. 12.
34. Peter W. Singer, *Can't Win with 'Em, Can't Go to War Without 'Em*; Private Military Contractors and Counterinsurgency, Policy Paper No. 4 (Washington, DC: Foreign Policy at Brookings, septiembre de 2007), p. 16.
35. Deborah C. Kidwell, *Public War, Private Fight? The United States and Private Military Companies, Global War on Terrorism Occasional Paper 12* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2005) 2-3.
36. KBR Career Center web site, incluso posiciones vacantes en Logistics Civil Augmentation Program, [www.kbr.com/careers/logcap/index.aspx](http://www.kbr.com/careers/logcap/index.aspx) (29 de marzo de 2008).
37. Correspondencia electrónica entre Marcela Gaviria, productora de *PBS Frontline* y Melissa Norcross, Representante de Relaciones Públicas de KBR, "Updates To This Story, Editor's Note, 2/2/07." Esta correspondencia y el documental de *PBS Frontline*, "Private Warriors" está disponible en [www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/updates.html](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/updates.html) (de enero de 2007).
38. Paul Cerjan, *PBS Frontline*, "Private Warriors," 21 de junio de 2005.
39. Steven J. Zamparelli, "Competitive Sourcing and Privatization: Contractors on the Battlefield: What Have We Signed Up For?" *Air Force Journal of Logistics* (otoño de 1999): p. 11.
40. Defense Acquisition Guidebook, Chapter 5.3, Defense Acquisition University web site (última modificación efectuada el 20 de diciembre de 2004), [https://akss.dau.mil/dag/TOC\\_GuideBook.asp?sNode=R&Exp=Y](https://akss.dau.mil/dag/TOC_GuideBook.asp?sNode=R&Exp=Y) (4 de enero de 2008).
41. Informe de la Oficina de Contabilidad del Gobierno, *Defense Management: DOD Needs to Demonstrate That Performance-Based Logistics Contracts Are Achieving Expected Benefits*, 9 de septiembre de 2005, GAO-05-966, p. 5.
42. *Ibid.*, 7-8.
43. Informe borrador de la Oficina de Contabilidad del Gobierno, *Defense Logistics: Changes to Stryker Vehicle Maintenance Support Should Identify Strategies for Addressing Implementation Challenges*, 5 de septiembre de 2006, GAO-06-928R, p. 3.
44. *Ibid.*, 4-5.
45. *Ibid.*, p. 8.
46. "Battelle Wins \$333 Million Logistics Contract to Support U.S. Efforts in CRBN Defense," News Release, 21 de diciembre de 2007, [www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=ind\\_focus.story&STORY=/www/story/12-20-2007/0004726432&EDATE=THU+Dec+20+2007,+12:00+PM](http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=ind_focus.story&STORY=/www/story/12-20-2007/0004726432&EDATE=THU+Dec+20+2007,+12:00+PM) (4 de enero de 2008).
47. Russell Honoré, Remarks at the U.S. Army PEO/PM Conference, Huntsville, Alabama, marzo de 1998. Disponible en <http://www.d-n-i.net/fcs/comments/c416.htm> (4 de enero de 2008).
48. Zamparelli, p. 16.
49. KBR.com.
50. "Company Profile," MPRI web site, <http://www.mpri.com/main/profile.html> (4 de enero de [2009]).
51. Avant, p. 281.
52. Pauline Jelinek, "Elite U.S. forces leaving for higher-paying jobs; Defense officials are looking to improve the retention rate," *San Antonio Express-News* (Metro Edition), 21 de julio de 2004.
53. Christopher Spearin, "Special Operations Forces a Strategic Resource: Public and Private Divides," *Parameters*, invierno de 2006-07, 63-4.
54. Tom Bowman, "Army to Offer Bonuses to Keep Captains," *NPR Morning Edition*, 10 de mayo de 2007, [www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10108227](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10108227) (5 de enero de 2008).
55. Charles A. Henning, "Army Officer Shortages: Background and Issues for Congress" (Washington: Congressional Research Service, 5 de julio de 2005), [www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL33518.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL33518.pdf) (5 de enero de 2008).
56. Jim Tice, "Captains Could Soon Get \$20K Retention Bonus," *Army Times*, 23 de abril de 2007.
57. Snider, 16-17.
58. "Jodie T. Allen, Nilanthi Samaranyake y James Albrittain Jr., "Iraq and Vietnam: A Crucial Difference in Opinion," *Pew Research Center for the People and the Press*, 22 de marzo de 2007, <http://pewresearch.org/pubs/432/iraq-and-vietnam-a-crucial-difference-in-opinion> (5 de enero de 2008).
59. Jaques S. Gansler, y otros, "Urgent Reform Required: Army Expeditionary Contracting," *Report of the Commission on Army Acquisition and Program Management in Expeditionary Operations*, 31 de octubre de 2007, [www.army.mil/docs/Gansler\\_Commission\\_Report\\_Final\\_071031.pdf](http://www.army.mil/docs/Gansler_Commission_Report_Final_071031.pdf) (5 de enero de 2008).
60. *Ibid.*, 1, 22.
61. Ellen Knickmeyer, "U.S. Plan to Build Iraq Clinics Falts: Contractor Will Try To Finish 20 of 142 Sites," *Washington Post*, 3 de abril de 2006.
62. Singer, *Can't Win With 'Em, Can't Go To War Without 'Em*, iii.
63. Richard Lardner, "Army To Hire More Contracting Staff," *Associated Press*, 6 de diciembre de 2007.
64. Gansler, p. 9.
65. Dana Hedgpeth, "Report Faults Pentagon's Reliance on Contractors," *Washington Post*, 27 de marzo de 2008.
66. "Army Announces Army Contracting Campaign Plan," U.S. Army News Release, 29 de febrero de 2008, [www.army.mil-newsreleases/2008/02/29/7680-army-announces-army-contracting-campaign-plan](http://www.army.mil-newsreleases/2008/02/29/7680-army-announces-army-contracting-campaign-plan) (7 de abril de 2008).
67. Donald Rumsfeld, Prepared Testimony, U.S. Senate Government Affairs Committee Hearing on the National Security Personnel System, 4 de junio de 2003, <http://hsgac.senate.gov/public/index.cfm?fuseaction=Hearings.Testimony&HearingID=02bb281c-30f7-4493-9201-451832397473&WitnessID=c839720d-e926-458b-aaa0-3b6dcb5261e5> (7 de abril de 2008).
68. Beth Musselman-Clemons, "AMC civilians deploy to support Soldiers," *Belvoir Eagle*, 9 de noviembre de 2006, [www.belvoireagle.com/index.php/news-articles/amc\\_civilians\\_deploy\\_to\\_support\\_soldiers/](http://www.belvoireagle.com/index.php/news-articles/amc_civilians_deploy_to_support_soldiers/) (7 de abril de 2008).
69. Summary of Marshall's Congressional Testimony, *The Papers of George Catlett Marshall*, Vol. 2, revisado por Larry I. Bland, Sharon R. Ritenour y Clarence E. Wunderlin, hijo (Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press, 1986), 192-3.