

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

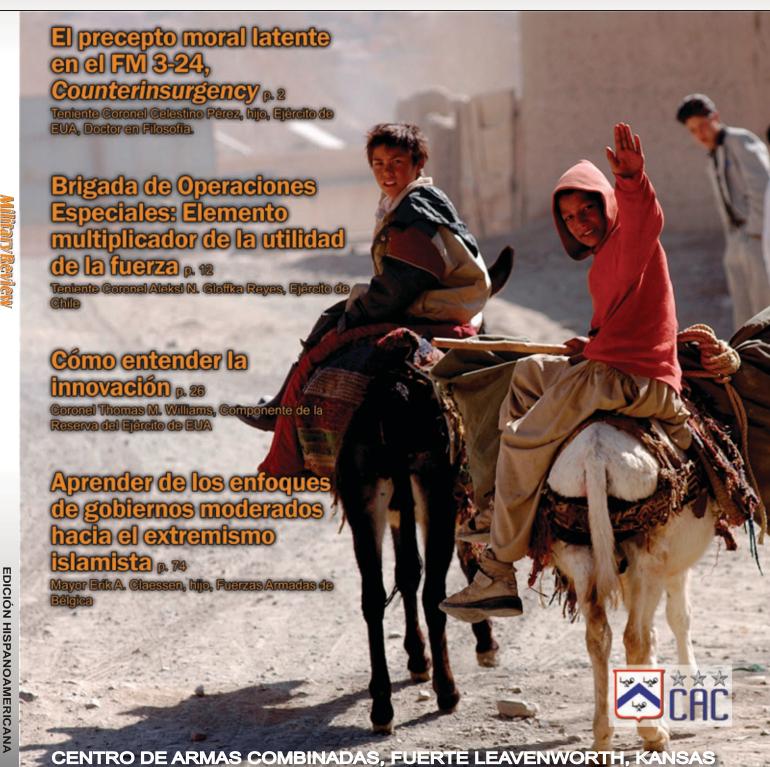
SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2009

http://militaryreview.army.mil



El periódico de las ISAF proporciona un medio para informar a la minoría que sabe leer. Al otro 75%, más o menos, se les tiene que llegar en otras maneras. (Kabul, abril de 2007)







MilitaryReview

Teniente General William B. Caldwell, IV

Comandante, Centro de Armas Combinadas

Coronel John J. Smith Director General

Teniente Coronel Gary Dangerfield

Redacción

Marlys Cook

Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Sharon Russ

Gerente de Producción

Miguel Severo

Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell

Secretaria Secretaria

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Paula Keller Severo

Traductora Asistente

Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana Albis Thompson

Ronald Williford

Traductores/Editores

Edición Brasileña

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Shawn A. Spencer

Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Coronel Mario A. Messen Cañas Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana

Coronel Sergio Luiz Goulart Duarte Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña



2 El precepto moral latente en el FM 3-24, Counterinsurgency

Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ejército de EUA, Doctor en Filosofía.

La doctrina del Ejército de hoy en día describe una nueva era de "conflicto persistente" en el cual los militares tienen que poner en práctica...



12 Brigada de Operaciones Especiales: Elemento multiplicador de la utilidad de la fuerza

Teniente Coronel Aleksi N. Gloffka Reyes, Ejército de Chile

De hecho, los conflictos actuales muestran que la capacidad de destrucción, uno de los atributos más importantes de una fuerza militar... [es] su utilidad política.



22 Desunión de mando: ¡El elemento decisivo!

Teniente Coronel (jubilado) Carl Grunow, Ejército de EUA

En las mentes de muchos, la unidad de mando, uno de los nueve principios de guerra, constituye una manera inexpugnable de conducir las operaciones militares.



26 Cómo entender la innovación

Coronel Thomas M. Williams, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

Cuando el ex Presidente George W. Bush habló a la clase graduanda en la Academia Naval de Estados Unidos en 2001, declaró un compromiso para una cultura militar de la presunción de riesgos y visión futurista, y a reconocer y fomentar a líderes visionarios.



37 El rol que desempeña la empatía en la guerra irregular

Mayor John Bauer, Ejército de EUA

La Publicación Conjunta 3-0, Joint Operations, ha agregado los principios de "autocontrol", "perseverancia" y "legitimidad" a los nueve principios de guerra reconocidos por la doctrina desde 1949.



40 Llenar el vacío: El Departamento de Defensa y las Operaciones de Estabilidad

Coronel David W. Shin, Ejército de EUA

En su lugar, el DOD debería concentrase en sus propios puntos fuertes—proveer seguridad y control civil—y trabajar para crear.

Edición Hispanoamericana REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA Publicada por el

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS

Fuerte Leavenworth, Kansas 66027-1254 TOMO LXXXIX SEPTIEMBRE-OCTUBRE NÚMERO 5

> http://militaryreview.army.mil email: leav-milrevweb@conus.army.mil





53 De vendedores ambulantes a jeques: Un estudio de casos de contratación en el sur de Bagdad.

Lisa A. Verdon

En la actualidad, los asesores culturales en Irak, actúan como los griegos entre los romanos en la época clásica antiqua, dándoles consejos sabios a los querreros.



61 Cómo aprovechar la violencia insurgente en Afganistán

Teniente Coronel Thomas Brouns, Ejército de EUA

Desde hace más de 7 años, luego de arrebatarle al Talibán el control de Afganistán, la victoria permanece



74 Aprender de los enfoques de gobiernos moderados hacia el extremismo islamista

Mayor Erik A. Claessen, hijo, Fuerzas Armadas de Bélgica

De conformidad con el Manual de Campaña 3-0, Operations, "El poder terrestre es la capacidad—por medio de amenaza, fuerza u ocupación—de ganar, mantener y explotar el control sobre terreno, recursos v personas."



86 Escuela de Estudios Militares Avanzados: Una casualidad de la historia

General de Brigada (Retirado) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA

Ya han pasado más de 25 años desde que se fundó la Escuela de Estudios Militares Avanzados (EEMA). Algunos pueden pensar que es increíble que sea tan nueva, pero lo que también es increíble, en retrospectiva, es que en realidad tengamos una EEMA.

FOTO DE LA PORTADA: Un niño saluda amistosamente desde el lomo de una mula, un recurso esencial dada las condiciones deplorables de las carreteras en Afganistán.

George W. Casey, Jr.

Official:

JOYCE E. MORROW Administrative Assistant to the Secretary of the Army 0633905 Military Review--Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, así como trimestralmente en Árabe 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) 684-9332, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) leav-milrevweb@ conus.army.mil. La Military Review puede ser leída también en la Internet, en el website: http://militaryreview.army.mil. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-1254. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 294 Grant Ave. Bldg. #77, Fort Leavenworth, KS 66027-1254.

El precepto moral latente en el FM 3-24, Counterinsurgency

Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ejército de EUA, Doctor en Filosofía.

Este artículo recibió mención honorífica en el Concurso Literario DePuy de 2008

A DOCTRINA DEL Ejército de hoy en día describe una nueva era de "conflicto persistente" en el cual los militares tienen que poner en práctica sus destrezas en entornos "complejos" y "multidimensionales" y llevar a cabo operaciones "entre la gente". Los Infantes de Marina y soldados adiestrados en los matices de ataque, defensa y movimiento al contacto tienen que convertirse, según las palabras del General David Petraeus, en "líderes pentatletas que se sientan no solamente cómodos con operaciones de combate sino con operaciones llevadas a cabo en todo el espectro del conflicto de niveles medios y bajos"²

La profesión de las armas una vez exigió una separación estricta entre guerra y políticas. Hoy, los jóvenes líderes se han convertido, políticamente hablando, en expertos negociantes, ensambladores y engastadores de orden del día y planificadores económicos. Los líderes militares de mayor antigüedad no toman en consideración la capacidad que estos jóvenes profesionales poseen para ir más allá del llamado al deber. Por el contrario, en el Manual de Campaña (FM) 3-24, *Counterinsurgency*, se establece que, "Se espera que los soldados e Infantes de Marina sean tanto *nation-builders* como guerreros."

La complejidad intensificada mundial cuenta con un componente ético. La guerra en desiertos remotos posee, en su mayoría, retos instrumentales relacionados con la sincronización de recursos. Las operaciones que se llevan a cabo entre y con la gente exigen que las fuerzas estadounidenses demuestren permanentemente el criterio ético.



Foto: Una mujer iraquí trae a sus hijas para recibir atención médica por el personal médico en la escuela primaria Fira Shia Tabug en Samalaat, Irak, diciembre de 2008.

Si bien el escándalo de Abu Ghraib significa fracaso, los incontables éxitos que se dan en Irak y Afganistán muestran que la abrumadora mayoría de los militares están satisfaciendo el reto ético.

Sin embargo, la encuesta realizada por el IV Grupo Asesor de Salud Militar (*MHAT*) arrojó resultados inquietantes cuando salió a la luz pública en mayo de 2007. En dicha encuesta se interrogó a menos de 2.000 soldados e infantes de marina que habían servido en unidades con "el más alto nivel de exposición de combate" en Irak y se encontró que—

Irak, desde marzo de 2007 hasta mayo de 2008. Cuenta en su haber con una Maestría y Doctorado en Teoría Política de la Universidad de Indiana y ha enseñado Filosofía Política y Política Estadounidense en la Academia Militar de EUA.

El Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, se desempeña en calidad de Profesor Asistente en la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Sirvió como comandante de la Fuerza Tarea Vigilante en Bagdad,

- "Aproximadamente 10% de los soldados e Infantes de Marina informaron maltrato a los no combatientes y daños a la propiedad privada cuando no era necesario.
- Sólo 47% de los soldados y 38% de los Infantes de Marina concordaron en que a los no combatientes se les debería tratar con dignidad y respeto.
- Más de un tercio de los soldados e Infantes de Marina informaron que la tortura debería permitirse para salvar la vida de un compañero soldado o Infante de Marina.
- Menos de la mitad de los soldados e Infantes de Marina reportarían a un miembro de su equipo por comportamiento poco ético".⁴

Si bien en la doctrina del Ejército se especifica que en las operaciones de contrainsurgencia, "preservar la vida y dignidad de los no combatientes es esencial para el logro de la misión" en la encuesta se reportó que entre un tercio y la mitad de los soldados e Infantes de Marina quienes respondieron a las preguntas de la encuesta descartaron, ya sea, la importancia o la verdad acerca de la concomitante dignidad para los no combatientes.⁵

Poco después de la publicación de los hallazgos del *MHAT*, el General Petraeus instó a las tropas a usar los resultados de la encuesta para "estimular la reflexión de nuestra conducta en combate." El General afirmó, "Debemos usar los resultados de la encuesta para renovar nuestro compromiso de los valores y estándares que nos hacen quienes somos y

Aproximadamente 10% de los soldados e Infantes de Marina informaron maltrato a los no combatientes y daños a la propiedad privada cuando no era necesario.

para estimular la reexaminación de estos asuntos".⁶ A dicho intento siguió el llamado del General Petraeus para reflexionar sobre los valores "que nos hacen quienes somos" y volver a estudiar nuestro compromiso con los mismos concentrándonos en la dignidad humana.

La doctrina del Ejército hace énfasis explícitamente en la "dignidad humana", aunque no es contundente en cuanto a si el Ejército asevera la preservación de la dignidad humana como un fin intermedio (o medio), o un fin fundamental y moral. Además, no es clara la relación que existe entre la dignidad humana y los fines militares buscados. Sin embargo, el FM 3-24, *Counterinsurgency*, contiene un subtexto ético en el cual se implica un precepto moral no sólo implícito sino substancial. Dicho precepto moral implícito saca a colación las siguientes dos preguntas:

- ¿Cómo los militares profesionales llegan a aceptar estas obligaciones implícitas?
- ¿Cuán relevante es este precepto moral para nuestras luchas militares actuales?

Leyendo entre líneas

Hay dos maneras de entender la aseveración de que "preservar la vida y dignidad de los no combatientes es esencial para el logro de la misión".

En un sentido, este principio de contrainsurgencia resulta utilitario; lo que significa que es conveniente preservar la vida y dignidad porque vale la pena o porque es de nuestro interés, o es conductivo al éxito de nuestra misión. Si un soldado no preserva la vida y dignidad de un local, los enemigos insurgentes segarán el éxito. El preservar la dignidad de los locales aumentará la probabilidad de un éxito táctico, operacional y estratégico de contrainsurgencia. Similarmente, los nation-builders podrían elegir llegar a estar más conscientes culturalmente, tan solo como un medio para el logro de la misión. Dicho enfoque de preocupación por las consecuencias en la concienciación cultural está indudablemente presente en nuestra doctrina:

La concienciación cultural se ha tornado progresivamente en una competencia importante para líderes de unidades pequeñas. Los líderes de menor antigüedad perceptivos aprenden cómo las culturas inciden en las operaciones militares. Estudian las culturas principales en todo el mundo y priorizan el aprendizaje de los detalles del nuevo ambiente operacional cuando son desplegados. Hay distintas soluciones que se requieren en diferentes

contextos culturales. Los líderes eficaces de unidades pequeñas se adaptan a situaciones nuevas, dándose cuenta de que sus palabras y acciones podrían ser interpretadas de manera diferente en distintas culturas. Como todas las demás competencias, la concienciación cultural requiere del conocimiento de sí mismo, aprendizaje independiente y adaptabilidad.⁷

En este texto se sugiere que el respeto a la dignidad y cultura humana del *otro* constituye una solución militarmente oportuna y un estado final.

Sin embargo, un entendimiento no utilitario de la afirmación de que "preservar la vida y dignidad de los no combatiente es esencial para el logro de la misión" también emerge de la doctrina. Inherente a esta alegación de que la dignidad humana del *otro* constituye, de hecho, el fin principal que determina (o hace sentido de) una amplia colección de fines tácticos y operacionales en las órdenes militares y planes de campaña. Dicha dignidad es tanto esencial para el éxito militar como un fin moral fundamental.

En el Manual de Campaña 3-24 se considera que la acción militar está al servicio de la dignidad humana. No obstante, no es explicita con respecto a dicha relación. Por lo tanto, tengo que justificar mi metodología interpretativa, la cual es—poniéndolo de manera clara—leer entre líneas y de tal modo, extraer las implicancias del lenguaje. En el FM 3-24 se presentan los términos *ideología*

En el Manual de Campaña 3-24 se considera que la acción militar está al servicio de la dignidad humana.

y *narrativa* como conceptos útiles para analizar a los insurgentes enemigos. En consecuencia, "la ideología provee un prisma, incluso un vocabulario y categorías analíticas, a través del cual los seguidores perciben su situación." Además, "el mecanismo central a través del cual se manifiestan y absorben las ideologías es la narrativa. Una narrativa es un esquema de la organización expresada en forma de historia.

Las narrativas son esenciales para representar la identidad, específicamente, la identidad colectiva de sectas religiosas, agrupaciones étnicas y elementos tribales... A menudo, las historias son tanto la base para las estrategias y las acciones como para la interpretación de las intenciones de *otros*".⁹

Las discusiones de ideologías y narrativas en el FM 3-24 se dan en gran parte dentro del contexto del pensamiento insurgente. Sin embargo, los filósofos y teóricos políticos se han dado cuenta, desde hace mucho tiempo, de que todas las personas y grupos poseen conocimientos narrativos de sí mismos. A veces, estos conocimientos de sí mismos se tornan explícitos. En el primer discurso inaugural de 2001, el presidente George W. Bush proveyó un buen ejemplo de este tipo de narrativa:

Tenemos un lugar, todos nosotros, en una larga historia—una historia que continuamos, pero cuyo fin no veremos. Es la historia de un mundo nuevo que se convirtió en un amigo y liberador del viejo, una historia de una sociedad poseedora de esclavos que se convirtió en servidora de la libertad, la historia de una potencia que entró en el mundo para proteger pero no para poseer, para defender pero no para conquistar. Es la historia estadounidense—una historia de personas imperfectas y falibles, unidas a través de generaciones por medio de ideales preeminentes y perdurables.¹⁰

Dondequiera que haya un *nosotros*—sea un partido político, un equipo de balompié, una ciudad, un movimiento, un país o una insurgencia—hay una narrativa complementaria que describe un *nosotros* a diferencia de otro *nosotros*. La narrativa de Bush resuena con la mayoría de los estadounidenses *como estadounidenses*, sin tomar en cuenta posturas políticas, ya que su narrativa es solamente una variación de la típica narrativa estadounidense.

Generalmente, los teóricos y sociólogos políticos concuerdan acerca del papel que desempeñan las narrativas explicitas dentro de la vida comunal y política. Además, concuerdan que poseemos creencias implícitas y a menudo no articuladas acerca de cómo nos conocemos a nosotros mismos, a otros y al mundo. Estas aserciones de antecedentes permiten o sostienen

nuestras narrativas explicitas. Nuestras narrativas, a su vez, determinan las razones por las que elegimos llevar a cabo tales acciones como despertamos en la mañana, buscar empleo, rezar o elaborar una estrategia de seguridad nacional.

El teórico político Stephen White enfoca estos aspectos intangibles, no obstante, decisivos de la realidad con dos conceptos afines. Uno

... a menudo nuestras premisas no expresadas determinan lo que concebimos moralmente correcto e incorrecto.

de los conceptos es el *mundo de la vida*, el cual describe "lo inconcebible de nuestro pensamiento, lo implícito de nuestro explícito, el antecedente inconsciente de nuestro primer plano consciente". ¹¹ White usa un segundo concepto

afín, el cual denomina *una ontología*. Al utilizar este término, el cual cuenta con un linaje disputado, él quiere poner su dedo sobre el "sentido de ser humano más básico" de una persona¹² o "las conceptualizaciones más básicas" de una persona "acerca de sí mismo, de otros y del mundo".¹³

Mi argumento consiste en tres alegaciones sociales-científicas. En primer lugar, cuento con una conclusión de credibilidad aparente del FM 3-24 de que los significados, estrategias y metas auto generadas son, en gran parte, una función de narrativas en conjunto de grupo. En segundo lugar, tengo la supuesta credibilidad sobre la alegación de White de que las narrativas son, en gran parte, una función de aserciones implícitas y no articuladas que sustentan (o hacen posible) nuestros pensamientos conscientes y afirmaciones expresadas acerca de nosotros mismos, de otros y del mundo.

Además, poseo una tercera alegación, la cual es que a menudo nuestras premisas no expresadas determinan lo que concebimos moralmente correcto e incorrecto. Por consiguiente, la versión del filósofo canadiense Charles Taylor de que el concepto de White "lo inconcebible de nuestro pensamiento" es la "imagen social" ("o imagen de un orden moral"), lo que "es una identificación de los atributos del mundo, o acción divina o vida humana que hacen ciertas normas tanto correctas como realizables (hasta un punto indicado). En otras palabras, la imagen del orden conlleva a una definición de lo que no solamente es correcto, sino del contexto del cual tiene sentido esforzarse y esperar hacer lo correcto (por lo menos, parcialmente)".14

Un ejemplo concreto demuestra la verosimilitud de estas tres alegaciones. Nadie en el Mundo Occidental acoge la doctrina del Derecho Divino de Reyes parcialmente porque el Primer Tratado sobre el Gobierno de John Locke lo echó por tierra en el año 1600. Además, el Segundo Tratado de Locke ha configurado el conocimiento político de nosotros mismos en lo que respecta a nociones tales como



Muchos iraquíes simpatizaron con el periodista Muntadar al-Zaidi, quien lanzó uno de sus zapatos al Presidente Bush en diciembre de 2008. Lo consideran un héroe por llamar la atención a su percepción de que Estados Unidos a menudo no protege a la población.

derechos políticos, propiedad privada, anuencia política y la separación entre la iglesia y el estado y nuestros principios irrefutables. Hoy, los estadounidenses ya no necesitan expresar argumentos generales en contra de la monarquía y a favor de los derechos, propiedad, anuencia y política secular ya que estos principios se han convertido parte de nuestros bagajes intelectuales

Nuestro yo ético no "se activa" sólo durante esos momentos de decisiones éticas; en estos momentos llevamos toda una vida de bagaje implícito.

implícitos. Estas nociones implícitas y dadas por sentadas son parte de nuestras ontologías equitativas implícitas. Somos Lockeanos, aún cuando no lo sepamos. Es precisamente la profundidad ontológica del ser humano la que impulsa los requisitos para el adiestramiento de la concienciación cultural, explica la esencia de nuestras estrategias militares y de seguridad nacional y configura nuestra postura ética hacia la inocente vida humana.

La reflexión sobre las relaciones que existen entre las ontologías, narrativas y nuestras acciones podría servir como un modo de evaluar los compromisos morales. Sin embargo, el adiestramiento ético del Ejército no se concentra en las narrativas u ontologías. El planteamiento institucional del Ejército en cuanto a la ética depende de listas y modelos. Los Valores del Ejército, las Reglas de los Soldados, el Código de Conducta, la Escala de Valores de Guerreros, las Leyes y Costumbres de la Guerra Terrestre, los reglamentos específicos de enfrentamiento y los requisitos de intensificación de fuerza prescriben claramente las reglas de comportamiento. Algunos líderes del Ejército reciben instrucciones adicionales en el Modelo de Toma de Decisiones y en el Triángulo Ético del Ejército. ¹⁵ Sin embargo, el precepto moral implícito perceptible de nuestra doctrina es más extensivo que reglas sencillas o los criterios de decisión.

Las reglas de los soldados no son estructuras encapsuladas o independientes. Las reglas sólo existen y son completamente inteligibles si se consideran en el contexto más amplio del concepto (tácito) de una persona acerca de sí mismo, de otros y del mundo y símbolos de significado final. Tales conceptos traslapan las matrices del conocimiento de sí mismo, a menudo, apenas discernible.

Las decisiones éticas involucran no sólo la aplicación de las reglas y modelos, sino una orientación. El filósofo Russell Hittinger revela este hecho cuando describe la situación de un profesor que regresa a casa después de una conferencia académica:

Un agente quien está seriamente inclinado a una tendencia, y que en el fondo delibera acerca de la infidelidad matrimonial podría tomar la decisión "correcta" según las reglas propugnadas por una u otra teoría, sin embargo, el sentido correcto de la decisión no alivia y de hecho puede obscurecer específicamente la dimensión moral del dilema. Podemos imaginarnos, por ejemplo, a un profesor que regresa a casa después de una conferencia académica y le confiesa a su esposa que si bien se sintió fuertemente tentado a cometer una infidelidad matrimonial, deliberó acerca de la importancia moral de la acción y concluyó que era una violación a la regla dorada (de ser un deontólogo), o tal vez, recapacitó y vio que tal acción no traería el mayor beneficio a la gran mayoría (de ser un utilitario). Ninguno de nosotros culparíamos a su esposa si estuviera tan o más preocupada del carácter de su esposo que con el hecho de que exitosamente resolvió un dilema moral de conformidad a una regla.16

Si nuestras elecciones éticas no involucraran más que un uso convenido de antemano de reglas y teorías, la observación de Hittinger no parecería tan extraña como parece. El hipotético profesor nos resulta moralmente un depravado *a pesar* de su estricto uso de reglas y teorías reverenciables. ¹⁷ Nuestro yo ético no "se activa" sólo durante esos momentos de decisiones éticas; en estos momentos llevamos toda una vida de bagaje implícito.

El subtexto ético del Manual de Campaña 3-24

La técnica de Stephen White es para sacar a la luz las premisas fundamentales de una narrativa procedente de un pensador o grupo. Explica: "Quiero pasar este peso intelectual de una preocupación a lo que está opuesto y sin entallar un compromiso que se tiene que articular, cultivar y afirmar desde sus cimientos". White sostiene que "la conceptualización de sí mismo, otros y el mundo" son "necesarias o inevitables para una vida ética y política adecuadamente reflexiva". 18 Si está en lo correcto, una manera para que los profesionales militares puedan reflexionar sobre el lugar que ocupa la dignidad humana en la teoría y práctica militar es analizando las alegaciones implícitas de nuestra doctrina, particularmente, en la medida que la doctrina tome una postura moral definitiva.

Podemos evidenciar nuestras premisas no articuladas de la doctrina atendiendo ínfimamente a las críticas del FM 3-24 de lo que se describe como la cosmovisión de los extremistas. El poner en práctica la técnica de White le permite al lector cuidadoso discernir qué el FM 3-24 deja en la secuela de su crítica sobre la percepción del mundo en cuanto a la cosmovisión de los extremistas. Resultó que la doctrina del Ejército es exigente y rigurosa, éticamente hablando; eso es, el manual no es un espécimen de relativismo moral.

La doctrina de contrainsurgencia toma una postura normativa marcada en contra de las narrativas y metas de los enemigos con los cuales hemos combatido y estamos combatiendo:

Frecuentemente, los insurgentes extremistas religiosos, como muchos de los radicales seculares y algunos marxistas, mantienen una percepción que abarca todo el mundo; son ideológicamente rígidos e inflexibles, buscando controlar los pensamientos, expresiones y comportamientos privados de sus integrantes. A menudo, al buscar el poder y creerse ellos mismos ideológicamente puros, los extremistas violentos catalogan como enemigos a aquellos que consideran insuficientemente ortodoxos.¹⁹

Ya sea que nuestros enemigos sean religiosos (V.gr., bin Laden) o seculares (V.gr., Stalin y Hitler) adoptaron percepciones del mundo y narrativas que—

- Evade favorecer explícitamente la violencia.
- Promueve la cosmovisión o percepción totalitaria que especifica la actividad lícita e ilícita privada, pública y política.
- Fomenta el control de los pensamientos, expresiones y comportamientos privado de una persona.
- Alaba el uso de la violencia en contra de las personas quienes difieren de sus percepciones del mundo.

La descripción que se encuentra en el FM 3-24 de los hábitos intelectuales y espirituales de los extremistas incluye una preferencia normativa subyugada, no obstante, integral para los no extremistas o percepciones mundiales razonable y narrativa que—

- Prefiere comprometerse en contra de la violencia.
- Reconoce una diferencia entre la vida privada, pública o sociedad civil y política.
- Valora la libertad de pensamiento, libertad de consciencia y libertad de acción.
- Tolera o hasta se regocija en el hecho de que exista en el mundo la pluralidad de las personas, cada una con una percepción del mundo compleja y narrativa.

La doctrina de contrainsurgencia del Ejército destaca la diferencia que existe entre el extremista, que impone su cosmovisión sobre los demás al precio de la muerte, y aquellos quienes su percepción del mundo alimenta la idea del florecimiento libre de la diversidad moral y cultural.

Quedemos claros en cuanto a las preferencias del FM 3-24. En todo el manual de campaña, el lector (V.gr., el guerrero) puede apreciar la prohibición en contra de "ocasionar pérdida innecesaria de vida o sufrimiento".20 De hecho, en el manual se afirma una dominante preferencia por la vida: "Bajo toda circunstancia, [el guerrero estadounidense]... tiene que permanecer fiel a los estándares básicos de conducta del comportamiento adecuado de los EUA, del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina y respetar la santidad de vida". 21 Cada y toda vida, ya sea que pertenezca al guerrero estadounidense o a una persona local encontrada durante un despliegue, tiene "santidad". La santidad de vida y dignidad humana se extiende hasta a aquellos a los que el guerrero "justamente"

apunta para destruir o capturar, como podemos ver en reglas que especifican el tratamiento de los enemigos capturados, heridos o aniquilados. La prohibición en contra de profanar al enemigo caído o deshumanizar a los prisioneros no tiene sentido, independientemente, de una narrativa que especifica la santidad y dignidad que posee cada ser humano.

Un entendimiento substancial, u ontología, de la persona y del mundo comienza a emerger de y entre las líneas del FM 3-24: el mundo genera diversidad. No es sorprendente que la adversidad surja cuando las personas son libres de vivir, pensar y actuar. Además, cada persona individualmente posee santidad y dignidad por virtud de la existencia, ya sea, de él o de ella. No está restringido por ideologías extremistas o pobreza aplastante, pensamientos y disposiciones de personas que sostienen y multiplican un vasto conjunto de narrativas, percepciones del mundo y culturas. Florece una multiplicidad de normas morales, disposiciones religiosas y asociaciones civiles voluntarias por el ejercicio libre de la libertad moral y cultural. Ellos producen diversas disposiciones y sistemas políticos. En el FM 3-24 se valora la libertad del pensamiento, consciencia y actividad mediante la exposición de los principios democráticos. Independientemente del sistema gubernamental específico que emerge en su modelo implícito y a menudo utilitario, en el manual se reconoce el valor de la aquiescencia. El éxito a largo plazo de la contrainsurgencia (COIN) depende de que las personas se hagan cargo de sus propios asuntos y del consentimiento de las reglas gubernamentales.²²

Mientras que el extremista es "rígido e inflexible", el principal defensor del FM 3-24, el General David Petraeus, en sus comentarios preliminares ante el Comité de las Fuerzas Armadas del Senado sobre Irak en abril de 2008, declaró que esperaba ver la reconciliación local, un cambio psicológico en contra de la violencia indiscriminada e ideología extremista, el debate sobre la violencia y el "diálogo político en lugar de peleas callejeras".²³ Observé, cuidadosamente, que el General Petraeus pide (a) una "reconciliación", (b) un "cambio psicológico" y (c) la "participación mutuamente antagonista en el "debate" y "dialogo". Dicho

enfoque impone grandes exigencias en las dimensiones *internas* o *espirituales* de los protagonistas y antagonistas iraquíes.

Sorprendentemente, en el FM 3-24 se prescribe la adopción de una alarmante disposición interior permanente hacia *el otro*. Si nos preguntamos si la prescripción para respetar la dignidad humana contenida en el FM 3-24 constituye un fin en sí, o tan sólo un medio para un fin, pronto nos daremos cuenta de que el guerrero asume la "responsabilidad de todos en el *AO* [Área de Operaciones]. Esto significa que los líderes tienen que percibir el sentimiento de la población local, entender sus motivaciones e interesarle lo que ellos quieran o necesiten. "La compasión y empatía genuina por la población son armas eficaces en contra de la insurgencia."²⁴

El manual orienta a los líderes del Ejército a no sólo *mostrar* o *manifestar* compasión por la gente, sino a *cultivar la compasión genuina* y empatía por los mismos. En esta era del soldado estratégico, pareciera razonable que los líderes tengan no sólo que cultivar sus propios sentimientos auténticos de compasión, sino también cultivarlo entre aquellos que sirven dentro de su comando. Como resultado,

El manual orienta a los líderes del Ejército a no sólo mostrar o manifestar compasión por la gente, sino a cultivar la compasión genuina y empatía por los mismos.

"los lideres en todos los niveles establecen un tono y ambiente ético que los protege de la complacencia moral y frustraciones que se van acumulando en las operaciones *COIN* prolongadas."²⁵ En el Manual de Campana FM 3-24 se sugiere que la fomentación de la compasión genuina es una manera de establecer dicho tono y ambiente ético.

Fiel a sus normas puntualizadas, en el FM 3-24 se evita la imposición cultural:

El conocimiento cultural es esencial para librar exitosamente una contrainsurgencia. Las ideas estadounidenses en cuanto a qué es 'norma' o 'racional' no son universales... Por esta razón, los contrainsurgentes—especialmente comandantes, planificadores y líderes de unidades pequeñas—deberán luchar para evitar imponer sus ideales o normas a un problema cultural extranjero.²⁶

Por el otro lado, en el FM 3-24 se acoge la idea de—

- Compromiso.
- Distinciones entre esferas de vida (V.gr., privada, pública, política, religiosa y secular).
- Libertad de pensamiento, consciencia y acción.
 - Pluralismo moral y cultural.
- Legalidad política por medio del consenso de los gobernados.

Estas normas no son fines utilitarios, sino fines en sí. Ellos prescriben la fomentación de la compasión y empatía *genuina*. Así como en el manual se prescribe un precepto moral permanente o carácter de los guerreros estadounidenses, se *espera que los guerreros estadounidenses fomenten estos mismos preceptos morales entre la población indígena*.²⁷

¿Lo aceptan como cierto los guerreros?

Un pronunciamiento mixto de entendimiento implícito y explícito en el mundo del FM 3-24 sugiere que la valoración de uno acerca de la dignidad del otro durante el despliegue es igual al de un amigo o ser querido en casa. El guerrero estadounidense no acepta diferencia alguna entre el valor de la moral entre el anciano chofer de taxi que vive en la aldea donde él patrulla y un anciano chofer de taxi en casa. El guerrero estadounidense no acepta diferencia entre el valor moral de aquellos niños indígenas que lo acorralan para pedirle bolígrafos, pelotas de balompié y chocolates y sus homólogos en casa. Y quizás, más sorprendentemente, el guerrero estadounidense no acepta diferencia alguna entre el valor de la moral de los insurgentes o terroristas quienes justamente atacan para matar o capturar y el mejor amigo de este guerrero

¿Cuáles son las implicaciones del precepto moral latente en el FM 3-24 para la preparación

moral del líder militar? ¿Cómo debería responder un líder si escuchara por causalidad a un especialista joven decir: "Quemaría toda la aldea si eso le regresara la vida a mis amigos"? ¿O si un capitán sugiere que, "Deberíamos desaparecer a este país y a su pueblo de la faz de la tierra" O cuando un mayor concluye, "El problema de este país es el Islam en sí"?

Antes del despliegue, el profesional militar vive dentro de una estructura social e instituciones complejas, cada una de las cuales exige una narrativa y ontología de sustentación. El mismo cuenta con una relación íntima, una red de familia y amigos, un empleo, un conjunto de actividades recreacionales, una perspectiva política, una orientación espiritual y su país. Además, cada una de estas instituciones y actividades tienen cierta relación con las demás. Donde él se adscribe. conscientemente, a un propósito para participar en cada una de las relaciones y actividades, el propósito o fines podrían ser suficientemente complementarios de tal modo que su vida esté libre de orientaciones contradictorias. Otra posibilidad es que sus propósitos y fines sean excesivamente inconsistentes. A fin de dar un ejemplo extremo, no obstante, ilustrativo, se puede imaginar la inconsistencia moral de un oficial militar Nazi quien asiste a misa los domingos, va a trabajar en el crematorio humano el lunes, está encargado del desarrollo de carácter de un equipo de balompié infantil el martes y abusa de su conyugue el miércoles. Las mismas fricciones inter-narrativas aparecerían donde un suboficial estadounidense participe en la supremacía blanca oculta, o que un oficial actúe sobre la premisa de que una mujer no tiene lugar en el servicio militar.

¿Es posible que alguien desarrolle un marco coherente en el que todos los aspectos de la vida de una persona—trabajo, recreación, relaciones sentimentales, familia, amistad, administración doméstica, finanzas, adoración—conformen parte de un plan racional para una vida bien vivida? Si todas las acciones humanas, desde lo más ínfimo hasta lo de mayor transcendencia, están orientadas a realizar o a preservar una meta o fin específico, ¿son congruentes y justificables los fines de minoreo o mayoreo en cada aspecto de la vida? Por ejemplo, ¿Cómo un oficial militar estadounidense acomoda su vocación con

sus creencias religiosas? ¿Cómo el catecismo religioso de una persona armoniza con los principios de la Constitución de EUA o con los requisitos militares para acatar órdenes?²⁸

Acomodar los fines de minoreo y mayoreo en la vida de una persona tiene una urgencia especial para los oficiales militares estadounidenses, quienes tienen que justificar la decisión de arriesgar toda una vida de devoción e intereses por consideración de un fin o valor fundamental. Sin embargo es necesario acomodarla. Un oficial militar tiene que funcionar "en todos los cilindros" en una era nueva la cual exige que él "logre la victoria... llevando a cabo operaciones militares cónsonas con las iniciativas diplomáticas, de información y económicas".²⁹

El General Petraeus ha expresado que, "Nuestra misión principal es la de ayudar a proteger a la población en Irak". 30 Con este fin, más de 4.200 guerreros profesionales han sacrificado sus vidas. Más de 31.000 hombres y mujeres estadounidenses han resultado heridos. Estos profesionales militares han sacrificado sus vidas y salud tanto durante las operaciones de estabilidad como en las acciones ofensivas militares para destruir a un enemigo. Han arriesgado sus vidas para preservar la vida, mejorar los servicios básicos, mejorar las asociaciones civiles, facilitar la educación, ayudar la economía y crear una gobernanza auto-sostenible. Cada una de estas empresas tiene sentido sólo hasta donde permita el florecimiento del ser humano de conformidad con el precepto moral latente en el FM 3-24, en el cual no se asevera el uso o gobernanza, o localización y adquisición del objetivo militar como fines en sí, sino como un modo para preservar y perfeccionar la santidad y dignidad de la vida humana, libertad de pensamiento, consciencia y acción.

Si el FM 3-24 contiene un precepto moral latente, uno de los muchos desafíos de los profesionales militares estadounidenses es el de hacer sentido de sus asociaciones en casa de manera que estén mejor capacitados para desempeñar sus labores en ultramar y poder explicar a sus compañeros y subalternos por qué ellos también tienen que desempeñar sus labores.

En el manual se estipula, "Desempeñar la variada cantidad de tareas no militares en la *COIN* requiere del conocimiento de muchos temas diversos y complejos. Esto incluye gobernanza,

desarrollo económico, administración pública y estado de derecho. Los comandantes con un conocimiento profundamente arraigado de estos temas pueden ayudar a que los subalternos entiendan los desafíos, los entornos poco familiares y cómo adaptarse más rápidamente a situaciones cambiantes."31

Por lo tanto, la doctrina del Ejército requiere una cantidad equitativa de conocimiento técnico sobre economía, política y ley, además del entendimiento cultural. Y (para complicar aún más las cosas), los líderes militares de hoy en día, tienen que reflexionar acerca de los propósitos morales inherentes en la economía, política y ley, y las demás estructuras que inciden en la vida moderna de los seres humanos.

La dimensión interna de nuestras campañas

Los comentarios de apertura del General Petraeus en el Comité de las Fuerzas Armadas del Senado en abril de 2008, se concentraron, en gran parte, en el establecimiento de la seguridad para permitir el avance político en Irak. Destacó que las ganancias en materia de seguridad eran "frágiles y reversibles", y que los problemas políticos eran significativos: "En los meses venideros, los líderes de Irak tendrán que fortalecer la capacidad gubernamental, ejecutar presupuestos, aprobar otras legislaciones, efectuar elecciones provinciales, llevar a cabo censos, determinar el estado de los territorios disputados y volver a establecer a las personas y refugiados internamente desalojados. Estas tareas desafiarían a cualquier gobierno, ni hablar de un gobierno aún en desarrollo puesto a prueba por la guerra". 32

Sin duda alguna, contamos con una serie de obstáculos que salvar si hemos de lograr la paz en Irak. Hay problemas de cómo establecer la seguridad para protegerse de una variedad de enemigos y de cómo lograr establecer la autogobernanza. No obstante, si el precepto moral latente en el FM 3-24 es correcto, la clave para resolver los desafíos de seguridad y políticos, a largo plazo, es fomentar la aceptación difundida de los valores del FM 3-24.

Habiendo establecido la seguridad local, nuestras fuerzas podrían pacificar un área invirtiendo grandes sumas de dinero tanto del país anfitrión como de EUA en las iniciativas de reconstrucción para mejorar el empleo, legalidad gubernamental y calidad de vida, sin embargo, un mayor desafío permanece. ¿Se restringe la juventud árabe de la violencia por respeto a la santidad y dignidad de toda vida o sencillamente porque les pagamos para que lo hagan?³³ Si la gran mayoría de los jóvenes están motivados por el último incentivo, entonces nuestros gastos de reconstrucción equivalen a una política de paz a través del apaciguamiento. El análisis de actores racionales sencillamente no extrae el alcance total de las variables relevantes que están políticamente en juego. Por esta razón, la reconstrucción iraquí tiene que significar más que sólo pagarles a las personas para que no maten a inocentes.

Una paz robusta, profundamente arraigada y duradera exigirá que el General Petraeus declare un "cambio psicológico". Expresado de manera sencilla, si no vemos un cambio psicológico que rechace la ideología extremista y acoja la santidad, dignidad y florecimiento de la vida humana, el cambio psicológico permanecerá pero sólo rodeado por mejoras "frágiles y reversibles". Las decisiones transitorias de no perdonar, de no reconciliar, de no respetar la dignidad de vida, de no respetar el florecimiento de vida motivarán la toma de

decisiones diplomáticas, de información, militar y económica. Si esto es cierto, ¿es principalmente la clave para el éxito de la campaña de reconciliación militar o hasta un asunto político?

Sócrates dice que la verdadera calidad de estadista no consiste en la deliberación ni en la elaboración de leyes, sino en el cultivo de almas. Por lo tanto, en la obra *Gorgias* de Platón, el verdadero estadista requiere contar con el deseo de servir, curiosidad acerca del más alto beneficio como un fin en sí y reflexionar en cuanto a cómo transformar a las personas en buenos ciudadanos.

Si los líderes políticos obligan a los soldados a ser estudiantes y practicantes de políticas, funcionarios elegidos y profesionales militares tienen que tomar en consideración las implicaciones que surgen desde la perspectiva de que un verdadero político provee más que sólo seguridad y servicios esenciales. El verdadero estadista es un guía espiritual. A fin de utilizar el término del General Petraeus, sabremos que hemos logrado los mejores efectos de nuestro arte político y militar cuando finalmente observemos el cambio psicológico que nuestros jóvenes profesionales militares esperan con esperanza, aún mientras continúan peleando y construyendo. *MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. El Manual de Campaña (*Field Manual* FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta *Government Printing Office* [GPO], febrero de 2008), Prólogo.
- 2. David Petraeus, "Beyond the Cloister," *The American Interest*. Ocho de julio de 2008, www.the-american-interest.com/ai2/article.cfm?ld=290&Mld=14 (10 de abril de 2009).
- 3. FM 3-24, Counterinsurgency, (Washington, DC; GPO, diciembre de 2006), Prólogo.
- 4. Gale Pollock, conferencia de Prensa del Departamento de Defensa con el Subsectreatrio Casscells de la Oficina del Subsecretario de Defensa (Comunicación Social) Transcrito Noticiero, 4 de mayo de 2007, www.defenselink.mil/transcripts/aspx?transcriptid=3958 (10 de abril de 2008).
 - 5. FM 3-24, párrafo 7-25.
- 6. David Petraeus, careta abierta a los integrantes del Ejército, Fuerzas Aérea, Cuerpo de Infantería de Marina y Servicio de Guardacostas que sirven en la Fuerza Multinacional-Irak , 10 de mayo de 2007, www.mnf-iraq.com/images/stories/CGs Comer/values message %2810 may 07%29.pdf (10 de abril de 2009).
 - 7. FM 3-24, párrafo 7-16.
 - 8. FM 3-24, párrafo 1-75.
 - 9. FM 3-24, párrafo 1-76.
 - 10. George W. Bush, primer discurso inaugural, 20 de enero de 2001.
- 11. Stephen White, Sustaining Affirmation (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 2000), p. 54.
 - 12. Ibíd., p. 8.
 - 13. Ibíd., p. 6.
- 14. Charles Taylor, *Moral Social Imaginaries* (Durham, Carolina del Norte: Duke University Press, 2004), 8-9.
- 15. Jack D. Kem, "The use of the 'Ethical Triangle' in Military Decision Making," *Public Administration and Management*, p. 11, Núm. 1 (2006).
 - 16. Russell Hittinger, "After MacIntyre: Natural Law Theory, Virtue Ethics,

and Eudaimonia" International Philosophical Quarterly, p. 29, Nro. 116 (diciembre de 1989): 451-52.

- 17. Si las "órdenes morales" e "imágenes sociales" son verdaderamente operativas en los Estados Unidos y en el Mundo Occidental, quizás una concienciación cultural más rigurosa exige que los líderes lleguen a aprender aquellas "órdenes morales" e "imágenes sociales" que han moldeado y son operativas en aquellos teatros en donde trabajamos.
 - 18. White, p. 8.
 - 19. FM 3-24, párrafo 1-79.
 - 20. Ibíd., 1-142
 - 21. Ibíd., párrafo 7-2. El énfasis es mío.
 - 22. Ibíd., párrafo 1-14
- 23. David Petraeus, "Comentarios de apertura del General Petraeus sobre Irak: Se dirige a la audiencia del Comité de las Fuerzas Armadas del Senado," *CQ Transcripts, Washington Post online*, 8 de abril de 2008.
 - 24. FM 3-24, párrafo 7-8.
 - 25. Ibíd., párrafo 7-12
 - 26. Ibíd., párrafo 1-80
- 27. Obviamente, este precepto moral latente podría ser de interés en las discusiones civil-militar acerca de un vacío que ha sido sugerido existir entre el Soldado y el estado.
- 28. Observe brevemente que los no musulmanes en foros académicos y públicos se están formulando estas mismas preguntas difíciles de nuestros vecinos musulmanes.
 - 29. FM 3-0, Prólogo.
 - 30. Petraeus, "Comentarios de Apertura".
 - 31. FM-3-24, p. x.
 - Petraeus, "Comentarios de Apertura"
- 33. Esta masa crítica puede ser una minoría pequeña, no obstante, aún seriamente problemática.

Brigada de Operaciones Especiales: Elemento multiplicador de la utilidad de la fuerza

Teniente Coronel Aleksi N. Gloffka Reyes, Ejército de Chile

Tomado de la revista Memorial del Ejército de Chile, Número 482, Agosto de 2009. Artículo modificado para adherirse a las normas de redacción y formato de Military Review.

UANDO EL CONCEPTO de nación en armas se afianzaba en la sociedad y los cimientos de la guerra total comenzaban a vislumbrarse, Karl von Clausewitz estableció en su magistral obra "De la guerra" los vínculos existentes entre el Estado y sus fuerzas militares, los que resumió en su célebre frase: "la guerra es la continuación de la política por otros medios". No obstante, a fuerza de una constante repetición de esta constatación y producto del necesario, pero a veces exagerado, centrismo en aspectos táctico-técnicos, hemos olvidado que la guerra, más que un acto técnico, es sobre todo un acto social y político. De hecho, los conflictos actuales muestran que la capacidad de destrucción, uno de los atributos más importantes de una fuerza militar, cada día ve disminuida su legitimidad frente a la opinión pública, lo que reduce su principal finalidad: su utilidad política.¹

Surgen entonces ciertos cuestionamientos importantes. Por una parte, el complejo escenario internacional continúa recurriendo a la intervención militar como herramienta eficaz en la resolución de los conflictos; por otro lado, las amenazas evolucionan y emplean nuevas estrategias, obligando a las fuerzas a adaptarse con rapidez a estos nuevos escenarios;

finalmente, ciertos conflictos y la opinión pública internacional imponen condiciones que obligan a las fuerzas a limitar los daños y la destrucción y a preservar al máximo la vida de los actores involucrados.

Frente a estas exigencias, ¿cómo continuar logrando con la fuerza militar los efectos políticos necesarios, con el mínimo de daños colaterales?

Para responder a esta disyuntiva, una estrategia y determinadas capacidades se hacen necesarias.

Es así como el pensamiento estratégico clásico nos conduce a una opción adecuada: la aproximación indirecta, teorizada, entre otros, por el propio Clausewitz y por el británico Basil Liddell Hart. Asimismo, las capacidades de las fuerzas de operaciones especiales (FOE) constituyen una herramienta eficaz para actuar con operaciones particularmente precisas y repercusiones potencialmente importantes, dos atributos que las sitúan al centro del panorama de posibilidades de respuesta militar en la conducción político-estratégica.

Nuevos problemas frente a tradicionales soluciones estratégicas: la creciente necesidad de la aproximación indirecta

Las condiciones de empleo de la fuerza han venido evolucionando de manera importante este último tiempo, especialmente tras el término de la Guerra Fría y particularmente

Oficial del arma de Artillería. Oficial de Estado Mayor graduado de la Academia de Guerra del Ejército y de la Academia de Guerra Naval. Magíster Ciencias Históricas, Filológicas y Religiosas de la Ecole Pratique de Haute Etudes de La Sorbonne, París, y Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. Graduado del Curso Avanzado para Oficiales de la Escuela de Artillería de Draguignan (1997) y del Curso Conjunto de Defensa del Collègue Interarmées de Défense (15° promoción 2007-2008), Francia. Posee las especialidades secundarias de Paracaidista, Intérprete en francés, Profesor Militar, Instructor Militar de Educación Física y Observador Aéreo de Tiro de Artillería. Durante el año 2008 se desempeñó como Jefe del Departamento IV Logística de la BOE (correo electrónico: aleksigloffka@yahoo.com)

desde que ocurrieron los atentados del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos de América.

Hoy en día, la noción de "políticamente aceptable" restringe fuertemente la libertad de acción en la conducción militar, limitación que se incrementa con el impacto mediático que los medios de comunicación generan al transmitir en tiempo real desde las zonas de conflicto y el juicio que la opinión pública rápidamente elabora sobre las acciones militares.

Un ejemplo reciente es la emboscada sufrida por unidades de la ISAF (International Security Assistance Force), el 18 de agosto del 2008 en la zona de Uzbeen, Afganistán. La muerte de soldados franceses, atacados por tropas talibanes, cuestionó profundamente el equipamiento y entrenamiento de las fuerzas convencionales, generando al gobierno francés la necesidad de enviar fuerzas especiales al teatro afgano para subsanar estas eventuales falencias y ganar la "batalla mediática frente a una frágil opinión pública occidental", como lo señaló el propio Ministro de Defensa francés Hervé Morin.

No obstante, la polémica generada por la emboscada refleja en parte las dificultades que se le presentan a una fuerza actuar en escenarios complejos, por cuanto el empleo de unidades convencionales en determinadas circunstancias pareciera que solo incrementa los niveles de violencia sin obtener los efectos buscados, tema central de la discusión actual. En este sentido, el rápido surgimiento del despliegue de unidades de fuerzas especiales como una "solución milagro" para Francia, demuestra el alto valor y polivalencia de este tipo de unidades en los conflictos actuales.

Frente a estos nuevos escenarios de conflicto, la principal utilidad de la fuerza militar convencional –cuya máxima capacidad es justamente la destrucción física, en una aproximación directa al problema– presenta ciertos inconvenientes y limitantes.

En efecto y al menos por un tiempo, la destrucción ha venido cediendo terreno frente a un nuevo paradigma, aquel de la "persuasión a través de la violencia controlada".²

La necesidad de un cambio de mentalidad. La necesidad de adaptar nuestro pensamiento a





nuevos paradigmas sobre el empleo de la fuerza se origina en cuatro fenómenos recientes.

En primer término, por el distanciamiento de criterios que se ha producido entre el juicio que la opinión pública se forma de la intervención militar, respecto de la lógica con que el militar actúa. La evolución del derecho internacional, la revolución tecnológica y el creciente interés mundial por informar en directo y desde la primera línea de combate han contribuido notablemente en este sentido. Es así como el soldado se enfrenta a un marco jurídico en donde las nociones del derecho de la guerra, jus ad bellum, y el derecho durante la guerra, jus in bellum, imponen restricciones severas al uso de la fuerza. Asimismo, las nuevas tecnologías de comunicaciones vuelven imposible toda tentativa de manejar una información que privilegia la instantaneidad y el sensacionalismo.

El segundo fenómeno se desprende de la naturaleza de los intereses en conflicto. Cada vez con más frecuencia las fuerzas militares actúan por intereses que, a la luz de la opinión pública, aparecen como menos vitales para la supervivencia del Estado-Nación. Por ello es que cuando las fuerzas responden en defensa

del territorio frente a una amenaza convencional de magnitud importante, el subconsciente colectivo permite la destrucción como respuesta lógica y eficaz; sin embargo, para otro tipo de intervenciones que amenacen la seguridad nacional de manera más discreta o menos masiva, la destrucción puede restarle legitimidad a la respuesta militar. Más aún, dicha legitimidad pasa a ser una condición esencial de la libertad de acción, cuando relacionamos este aspecto con el derecho internacional y la opinión pública mencionados anteriormente.

En tercer lugar y tal vez como consecuencia indirecta de los dos aspectos anteriores, se observa cada vez con más frecuencia la injerencia de la política en los niveles más bajos de la conducción militar. Por cierto, la acción militar se ha inscrito siempre en un contexto político (de allí justamente surge la expresión "utilidad política" de la fuerza militar), pero esta injerencia política, que se aplicaba tradicionalmente hasta los niveles político-estratégico y estratégico, ha venido descendiendo hasta instalarse incluso en el control de los ámbitos táctico-técnicos de las operaciones.

Finalmente, por cuanto las formas de acción del adversario han evolucionado. Descontando el enfrentamiento de fuerzas regulares, en donde la estrategia de aproximación directa podría aún tener una legitimidad aceptable, lo más probable es que un adversario con menores capacidades convencionales busque actuar en una posición de asimetría, lo que dificultará la búsqueda y determinación de objetivos físicos a través de una maniobra directa. Al igual que en épocas pasadas, ciertas fuerzas emplean la asimetría ya sea como aproximación militar directa, para evitar los puntos fuertes del enemigo y explotar sus vulnerabilidades,³ o como estrategia indirecta que busca vencer la voluntad adversaria por medios no militares o no convencionales.⁴ En el caso de aquellos conflictos en donde una fuerza militar se enfrente a una fuerza que combate militarmente en forma asimétrica como consecuencia directa de su empleo y despliegue,⁵ las fuerzas armadas se vuelven los actores esenciales de esta lucha y objetivo principal de sus acciones, lo que exige de ellas capacidades distintas a las regulares y convencionales.

De esta forma, adaptando nuestra mentalidad adaptamos la utilidad de la fuerza a las mutaciones del sistema internacional y al paradigma de la guerra. Este último punto resulta fundamental, por cuanto no solo introduce una simple modificación interna a las condiciones de la guerra, si no que conlleva una evolución profunda que tiene efectos directos sobre el marco de referencia que entrega el modelo de la "guerra industrial". Esta última, explicada desde las campañas napoleónicas y hasta la "Guerra Fría", ha conducido a los ejércitos occidentales a campañas en Afganistán o en Irak sin obtener los objetivos estratégicos buscados, por cuanto en este tipo de conflictos no se logra imponer la paz mediante la destrucción total del otro, si no que obliga a negociar las condiciones que permitan el restablecimiento definitivo de esta, como distingue Raymond Aron.

En consecuencia, una fuerza útil hoy en día consiste en un instrumento militar capaz de actuar en ambientes simétricos o asimétricos, en donde el conductor político-estratégico pueda encontrar las formas para explotar sus capacidades y efectos, al tiempo que controla sus niveles de destrucción y violencia.

El desgaste y la maniobra como modelos estratégicos.⁶ Para entender la importancia de la aproximación indirecta como solución estratégica, confrontaremos dos modelos diferentes que se han venido alternando en la historia militar: el desgaste y la maniobra.

El desgaste es una visión de aproximación directa al conflicto. Basada en una lógica de una acumulación de efectos destructivos de la fuerza, busca la victoria mediante la neutralización y destrucción del poderío militar adversario, aun cuando sea lograda lentamente y a un alto precio. La Primera Guerra Mundial constituye tal vez su ejemplo más ilustrativo.

La maniobra, en tanto, busca la situación más ventajosa para atacar al adversario en su punto más débil y con la mejor relación de fuerzas. Corresponde a una aproximación indirecta, en donde el factor clave es afectar la fortaleza moral enemiga más que destruir sus capacidades militares. En efecto, busca la victoria mediante la pérdida de la voluntad de lucha del enemigo, atacando su cohesión, teniendo como objetivo "...la derrota del oponente por la vía de incapacitarlo para reaccionar a tiempo, más que por su destrucción física metódica y sistemática...".7

Ya que no podemos ser victoriosos en todas partes, nos basta con serlo en un solo punto.

—Mariscal Foch

La aproximación indirecta no busca enfrentar la fuerza material del enemigo. Al contrario, intenta obtener un "efecto de palanca", a través de la aplicación de una superioridad relativa y puntual sobre una vulnerabilidad determinada deducida en la apreciación, para obtener así la dislocación del adversario. Para lograr lo anterior, el acabado análisis del adversario, la correcta explotación de sus vulnerabilidades, la rapidez de la acción propia y la libertad de acción con que se actúe resultan vitales.

La ventaja de la maniobra respecto del desgaste es que permite alcanzar mayores éxitos con un mismo o menor esfuerzo y a un riesgo aceptable. Estos éxitos se incrementan si el trabajo de inteligencia ha posibilitado una mejor determinación del punto de aplicación de la maniobra (Centro de Gravedad).

En la aproximación indirecta la destrucción también juega un rol importante, por cuanto pese a que el grueso del esfuerzo adversario haya sido evitado mediante la maniobra, en los puntos de contacto (en donde la fuerza sea efectivamente aplicada), el combate sigue siendo un elemento central. La diferencia radica en que en este último caso la destrucción es un "medio" y no un fin en sí mismo, con el objeto de dislocar la estructura adversaria que le otorga la capacidad de actuar como organización.

El mejor medio para lograr la pacificación es emplear la acción combinada de la fuerza y de la política. Es necesario acordarnos que no debemos destruir, que en caso extremo y, aún en este caso, destruir sólo para volver a construir mejor...

—"Instrucciones Fundamentales" del General Gallieni, 1898.

Las fuerzas especiales: un instrumento de potencia para alcanzar el centro de gravedad adversario

La aproximación indirecta y la maniobra han sido aspectos difícilmente aplicados en la historia militar chilena, ya que durante largo tiempo los medios disponibles no lo facilitaban. Desde los albores de la formación de nuestras Fuerzas Armadas y hasta los últimos conflictos bélicos en que participó el Ejército a fines del siglo XIX (en donde las acciones frontales del general Baquedano resultan el mejor ejemplo), fue recurrente atacar solo el primer escalón adversario, por cuanto estas unidades eran las únicas factibles de ser vistas y destruidas con las capacidades disponibles.

En esta herencia cultural del pensamiento militar chileno, las FOE aportan nuevas ideas y capacidades, constituyéndose en una herramienta poderosa para alcanzar el centro de gravedad adversario en una maniobra de aproximación indirecta.

Son un elemento multiplicador de la utilidad de la fuerza.

La Brigada de Operaciones Especiales (BOE).8 La BOE es una unidad altamente entrenada y conformada por personal especialista en diversas tácticas y técnicas de empleo, capaz de proyectar su fuerza a grandes distancias y en todo tipo de escenarios y de actuar con celeridad y gran potencia de combate. Su despliegue favorece la libertad de acción del conductor político-estratégico y contribuye al principio de economía de fuerzas. Asimismo, refuerza la capacidad de decepción de fuerzas, por cuanto influye sobre el factor sorpresa, eligiendo el lugar, momento y finalidad de su acción. Finalmente, posibilita una reacción rápida que expresa sin retardo una voluntad política firme, dada la significación mediática y psicológica de su empleo.

Se encuentra conformada por unidades de operaciones especiales (UOE) y por otras fuerzas que son necesarias integrar por sus capacidades y equipamiento. Las UOE de la BOE son las unidades de Fuerzas Especiales (UFE) y de Comandos, mientras que otro tipo de unidades, de Montaña y Aerotransportadas, se integran a su lista de tropas para proporcionarle mayor polivalencia. Finalmente, tropas de Telecomunicaciones, Logísticas y de Policía Militar le proporcionan los apoyos técnicos, logísticos y administrativos necesarios.

Las características generales de estas tropas son:

• Unidades de Fuerzas Especiales

Son unidades capacitadas para ejecutar prolongadas operaciones en territorio hostil



o en terrenos apartados de sus bases. Su entrenamiento está principalmente orientado a cumplir misiones que exigen operaciones no convencionales, reconocimiento especial, acciones directas y de combate a fuerzas irregulares, mediante pequeñas unidades con capacidades de respuesta flexible y con un alto grado de alistamiento operacional, interoperatividad y proyección inmediata.

• Unidades Especiales de Montaña

Dada las características de nuestro escenario nacional, las unidades especiales de montaña son unidades capaces de ejecutar acciones de combate en escenarios de montaña o que presenten glaciación, altitud, frío extremo, compartimentaje geográfico o alguna combinación de estas características. Actúan fundamentalmente a través de pequeñas unidades de magnitud variable, con capacidad de respuesta flexible y con un alto grado de alistamiento.

• Unidades Aerotransportadas

Actualmente, los nuevos escenarios de conflicto y las últimas lecciones aprendidas muestran que las confrontaciones lineales o frontales son poco probable. En este sentido, las unidades aerotransportadas le adicionan a la BOE una capacidad especial: desplegar una unidad de magnitud considerable en la profundidad del dispositivo. De esta forma, incrementa la movilidad de la fuerza, dándole una dimensión operativa e, incluso, estratégica.

• Unidades de Comandos

Estas unidades de fuerzas especiales son capaces de ejecutar operaciones especiales en procura de objetivos de nivel operacional o, eventualmente, estratégicos, normalmente a través de incursiones, golpes de mano o emboscadas. Por su especial instrucción, entrenamiento y equipamiento, tienen la capacidad de infiltrarse por medios terrestres, marítimos, aéreos o una combinación de ellos, actuando en todo tipo de terrenos y ambientes, en forma diurna y nocturna y en condiciones meteorológicas adversas.

Las operaciones especiales (OE). Las OE son operaciones militares desarrolladas por fuerzas especialmente designadas, organizadas, entrenadas y equipadas para alcanzar objetivos militares o de interés militar de alto valor. Dado su particular modo de acción, imponen un control político-militar estrecho y permanente.

Estas acciones, que utilizan técnicas operacionales y modos de acción inhabituales para las fuerzas convencionales, pero que no excluyen la participación de estas, son conducidas en tiempos de paz, crisis o guerra, en acciones independientes de las operaciones convencionales (OE autónomas) o en coordinación con ellas (OE adaptadas). Son operaciones militares abiertas o encubiertas, pero no clandestinas, que emplean la totalidad del espacio de batalla.⁹

En Chile, las FOE poseen una marcada vocación y aptitud para el trabajo conjunto, siendo la BOE una de las unidades del Ejército con más experiencia en este sentido, por cuanto su actuar fusionado con las fuerzas especiales de la Armada y de la Fuerza Aérea de Chile le permite un nivel de interoperatividad en donde las distintas unidades "se perfeccionan y complementan de acuerdo a los recursos disponibles".¹⁰

Las OE se distinguen de las operaciones convencionales por un marco de espacio-tiempo

diferente, por la naturaleza de sus objetivos y por la discreción que comprende su preparación y ejecución, lo que las conduce a ser normalmente del tipo "no lineales", en donde la conectividad e interoperatividad resultan fundamentales.¹¹

De esta forma, el empleo de fuerzas de operaciones especiales obedece a objetivos para los que las capacidades, procedimientos, técnicas, experiencia y normas de combate de las fuerzas convencionales no otorgan una respuesta adecuada.

La finalidad principal de una OE podría ser:

• Contar con una anticipación estratégica: Corresponde a aquellos casos en que el conductor político desee disponer de una capacidad autónoma de anticipación estratégica que le permita detectar, evaluar, decidir y, de ser necesario, tratar lo antes posible y hasta el más bajo nivel, toda situación que presente un riesgo a una amenaza para el Estado Nación.

Desde la aparición de signos de tensión y actuando con anticipación, la conducción de OE apropiadas permite reforzar la capacidad de detección, contribuir a la evaluación de una crisis, responder militarmente, sin aviso



previo y de manera adaptada, al inicio de una crisis, capturar la iniciativa y preparar al nivel estratégico el empleo de fuerzas en un teatro.

- Alcanzar efectos decisivos: La búsqueda del estado final deseado (EFD) establecido por la autoridad política obliga a disponer de medios que permitan alcanzar objetivos de alto valor, susceptibles de desequilibrar profundamente al adversario, obligándolo a negociar o a ceder una ventaja significativa. Las OE buscan alcanzar tales objetivos, los que pueden ser de naturaleza política, psicológica, económica o militar. Asimismo, ellas permiten adquirir una superioridad operacional focalizada, con un mejor control de los alcances de la violencia y de la destrucción y con una marcada superioridad moral sobre el adversario.
- Cumplir ciertas misiones específicas: Las OE responden a la necesidad de disponer en todo momento, en el seno del aparato militar, de opciones de respuesta no convencional, como son ciertas amenazas específicas, asimétricas y multiformes que se desarrollan en un contexto de situaciones rápidamente evolutivas y que ponen en juego los intereses nacionales. Asimismo, las FOE se encuentran altamente capacitadas para enfrentar situaciones de emergencia nacional que requieran unidades de alta movilidad y capacidad para desenvolverse en escenarios complejos, como ante desastres naturales y otro tipo de situaciones de catástrofe.

Situaciones de empleo de las fuerzas de operaciones especiales (FOE). En el contexto general de la disuasión y de la protección, las FOE pueden participar a la "vigilancia estratégica", 12 complementando los medios de inteligencia o efectuando la evaluación de las vulnerabilidades propias y adversarias.

En caso de la puesta en ejecución de acciones preventivas o reactivas de defensa, las FOE pueden igualmente tener por objeto amenazar los actores perturbadores, incluso neutralizándolos, a fin de tratar la crisis en su más reciente etapa de gestión. Ellas proporcionan al mando una capacidad de reacción inmediata y aportan una experiencia de nivel teatro en momentos previos a la decisión. ¹³

En situaciones de crisis, además del empleo establecido en el Reglamento de Operaciones, ¹⁴ cabe señalar que las OE pueden iniciarse bastante

antes que el empleo de fuerzas convencionales, facilitando la transición de la postura de "prevención" a la de "empleo de las fuerzas". En particular, pueden contribuir a garantizar las mejores condiciones de empleo de las fuerzas convencionales, a asegurar el contacto y el enlace con los actores de una crisis y a actualizar la información de inteligencia.

Durante el empleo del potencial bélico, las OE comprenden principalmente acciones ofensivas o de reconocimiento que permitan alcanzar directamente los centros de gravedad adversarios o facilitar el acceso a dichos centros de gravedad (misiones llamadas "de acción"). Ellas comprenden también misiones que buscan favorecer el control de la violencia en un teatro de operaciones, denominadas "de escenario" (asistencia militar, acciones psicológicas, enlace y contacto con las facciones en disputa, etc.). 16

En síntesis y dependiendo de la importancia de la operación y objetivo asignado, desarrollan operaciones Decisivas, cooperando directamente a la consecución del objetivo, o de Configuración, coadyuvando y creando las condiciones para que las primeras se realicen exitosamente.¹⁷

Una vez que el objetivo militar del Estado Final Deseado es alcanzado, las FOE facilitan la "salida de crisis", participando en la cobertura durante el rompimiento de contacto con el adversario y el desenganche de las fuerzas, a través del control de vías de salida y la seguridad a puertos y aeropuertos de embarque e instalaciones de mando y logísticas, entre otras. Si la situación lo exige, ciertas FOE pueden incluso mantenerse en el lugar aun tras el retiro del grueso de las tropas.

Finalmente, las FOE pueden aportar su apoyo y experiencia para satisfacer misiones particulares en donde sus capacidades y modos de acción específicos pueden ser explotados. Se trata, entre otras, de acciones tales como evacuación de ciudadanos, búsqueda y salvataje, recuperación (CSAR) y enlace físico (Link Up), acción en zona urbana, apoyo a autoridades civiles, etc. Además, poseen características especiales para desarrollar operaciones de no guerra (MOOTW), 18 ya que por su entrenamiento como por su equipamiento y por la personalidad de sus integrantes, cuenta con comandantes y personal con agilidad mental y física para actuar en estos escenarios poco usuales.

Uno de los mayores atributos de la BOE, es su capacidad para poner a disposición de la defensa nacional una unidad con un alto grado de alistamiento y operacionalidad, interoperable y de disponibilidad inmediata.

La naturaleza de su entrenamiento, equipamiento y espíritu de combate, derivados de las misiones para las que fue creada, la vuelven una de las unidades más versátiles y letales del campo de batalla moderno.

Conclusiones

Tanto hoy como ayer, la fuerza es necesaria, pero es preciso repensar las condiciones de su utilidad. Hoy las nociones de moralidad y legalidad se ubican al centro de la reflexión sobre el empleo de las fuerzas... y la modalidad de empleo de la fuerza no asegura automáticamente que este empleo sea útil.

---General Sir Rupert Smith

Colin Gray plantea un interesante, simple y eficaz método para definir la utilidad de una componente militar. Se trata de identificar lo que una fuerza es capaz de hacer en forma exclusiva, diferenciándolo de aquello que es capaz de hacer bien, de lo que hace mal y de lo que definitivamente no es capaz de desarrollar.

Aplicado a las unidades de fuerzas especiales, este método nos conduce a dos rasgos distintivos importantes: la economía de fuerzas y la ampliación de las opciones de respuesta militar que sus capacidades posibilitan. Ello por cuanto en esta nueva mutación del escenario mundial, la acción militar también ha evolucionado. El argumento más importante de un ejército no es ahora necesariamente su capacidad de destrucción, por cuanto el instrumento militar como tal si bien conduce al objetivo político final del conflicto, no es necesariamente ni el único ni el más importante.

En este contexto, el problema fundamental de la estrategia es que aborda el empleo de medios de distinta naturaleza, no solamente desde un punto de vista militar, sino que también desde la perspectiva de los fines buscados, lo que le otorga una importante dimensión política. Esta dimensión política ha venido evolucionando en la medida que los medios de comunicación se han involucrado directamente en los conflictos y el adversario ha venido adaptando sus modos de acción, acercándose a los centros poblados y actuando inserto en la población. Dichos factores han afectado la legitimidad de ciertas acciones, en donde la destrucción resulta altamente criticada y la libertad de acción de los comandantes fuertemente reducida.

No obstante, en estos complejos escenarios la estrategia continúa buscando la superioridad sobre el adversario en un punto y en un momento decisivo. Para ello debe analizar su potencia con una visión sistémica, más que a través de la suma de sus capacidades, por cuanto esto último ha dificultado la aproximación indirecta.

En síntesis, se trata de identificar y atacar su Centro de Gravedad.

Para orientar su reflexión, la aplicación de ciertos principios generales resulta importante: La acumulación de medios ("Concentración"), la rapidez con que estos medios son desplegados ("Iniciativa"), la explotación de la falta de preparación del enemigo ("Sorpresa") y el empleo activo e inteligente de los medios disponibles ("Proactividad") son algunos de ellos. Lo anterior, sin dejarse dominar o sorprender por el enemigo ("Libertad de Acción" y "Seguridad") y combinando adecuadamente los medios con la finalidad buscada ("Maniobra"). 19

En todos estos aspectos, las unidades de la Brigada de Operaciones Especiales cuentan con una ventaja decisiva, derivada de sus capacidades, características y entrenamiento. La BOE resulta ser entonces una de las fuerzas de mayor potencia, letalidad y versatilidad de nuestras Fuerzas Armadas, por cuanto, por capacidades y doctrina, actúa sobre los centros de gravedad adversarios eludiendo la aproximación directa. Su mayor fuerza está en sus hombres, quienes explotan su fortaleza para afrontar situaciones tan extremas como las que se generan en el amplio espectro formado entre las acciones de ayuda a la comunidad u operaciones de paz, en un extremo, hasta los enfrentamientos bélicos violentos, por el otro.

Sensible a la evolución de los escenarios de conflicto, el soldado continúa confrontado a dificultades intangibles que se traducen en el fenómeno de fricción definido por Clausewitz, originando una sensible diferencia entre la



planificación y la ejecución de una operación. El peligro, el azar y la incertidumbre imperan en estos ambientes de conflicto, obligando a los distintos comandantes e integrantes de las unidades a actuar con clara decisión y con una fuerza moral a toda prueba. En este sentido, los

integrantes de la BOE conforman una fuerza de elite, heredera de las más ricas tradiciones guerreras de nuestro Ejército.

A ellos corresponde, en primera prioridad, la alta responsabilidad de multiplicar la utilidad política de la fuerza militar.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al respecto, un interesante libro que trata este tema es del general Rupert Smith, L'Utilité de la Force (La utilidad de la fuerza), París: Editorial Económica. 2007.
- 2. Desportes, Vincent, Por la Aproximación Indirecta. París: paper de estudio del Curso Conjunto de Defensa (CID) 2007-2008. Francia. 2. 2.
 - 3. Corresponde al caso general de las guerrillas.
- Como el terrorismo, el desarrollo de armas de destrucción masiva y la manipulación de la información, entre otros.
- 5. A diferencia de aquellos conflictos en los que el sistema subversivo lleva a cabo una lucha asimétrica global contra los intereses de un Estado o de una Alianza, en el que las Fuerzas Armadas de dicho Estado o Alianza son solo una parte de los instrumentos de respuesta a esta amenaza.
- 6. Una interesante descripción de las teorías de la Guerra de Desgaste y Guerra de Maniobra se encuentra en la publicación de la División Doctrina, "La Libertad de Acción y la Iniciativa en la Guerra de Maniobra", segunda edición junio de 2008, 5-10.
- 7. División Doctrina, "La amistad profesional y la Guerra de Maniobra", primera edición mayo de 2008, p. 3.
- 8. En esta parte del artículo se han considerado intencionalmente algunas definiciones distintas a las establecidas en la reglamentación vigente, a objeto de enriquecer el análisis.
- 9. Desde una perspectiva física, el espacio de batalla podría ser definido como el medio ambiente terrestre, acuático y aéreo donde conduciremos nuestras operaciones (División Doctrina, "Una visión del empleo conjunto de

- la fuerza", p. 30).
 - 10. Ibídem, p. 17.
- 11. La publicación de la División Doctrina, "Una visión del empleo conjunto de la fuerza" aborda las operaciones lineales y no lineales (25-26).
- 12. Se entiende por "vigilancia estratégica" al estado de normalidad de un país, en donde la situación estable de sus relaciones internacionales le hacen prever, a corto plazo, una baja probabilidad de conflicto. En tal condición, las Fuerzas Armadas no se preparan para enfrentar una hipótesis de conflicto específica
- 13. La experiencia previa a la decisión corresponde a la "expertiz de teatro", destinada a proporcionar una ayuda suplementaria durante la elaboración de las opciones estratégicas (obedece al concepto de "saber para elegir").
- 14. Ejército de Chile, RDO-20001 Reglamento de Operaciones, Santiago: División Doctrina, 2007, p. 48.
- 15. Estado Mayor Conjunto (Francia), Concept des Opérations Spéciales PIA-03.240, París: EMP.1, 04.DIC.2002, p. 7.
 - 16. Ibídem.
 - 17. RDO-20001 Reglamento de Operaciones, op. cit., p. 59.
- 18. Además de lo señalado en el RDO-20001 Reglamento de Operaciones (p. 395), las Operaciones de No Guerra o "en Tiempo de Paz", se encuentran abordadas en la publicación de la División Doctrina, "Una visión del empleo conjunto de la fuerza" (59-63)
- 19. Coutau-Begarie, Hervé (2007), Bréviaire Stratégique, París: Ecole pratique des Hautes Etudes, p. 34.

Desunión de mando: ¡El elemento decisivo!

Teniente Coronel (jubilado) Carl Grunow, Ejército de EUA

Unidad de mando: Para cada objetivo, garantice la unidad de iniciativas bajo un comandante responsable.

--- Manual de Campaña 3-0, Operations

N LAS MENTES de muchos, la unidad de mando, uno de los nueve principios de guerra, constituye una manera inexpugnable de conducir las operaciones militares. La necesidad de "unidad de iniciativas bajo un sólo comandante responsable" no es sólo deseable; es imperativo. Si se analiza en este contexto, las operaciones en curso en tanto Irak como en Afganistán cuentan con fallas graves y quizás fatales. En Irak, los comandantes estadounidenses tienen que tolerar la ineficiencia de compartir el mando con las Fuerzas de Seguridad Iraquí. En Afganistán, la desunión de mando obstaculiza de tal modo las actividades de la OTAN que surgen graves cuestionamientos de si el éxito es siquiera posible.

No obstante, es un error tratar cualquier principio de guerra, incluso la unidad de mando, como un fin en sí. El fin verdadero de toda operación militar es la de lograr la victoria, cualquiera que sea la definición de la misma. La medida verdadera del valor de un principio de guerra es su aportación hacia ese fin. En el Manual de Campaña del Ejército, FM 3-0, *Operations*, se advierte que los principios de guerra no son "una lista de verificación", sino "herramientas poderosas de análisis" para los profesionales militares. Por ende, no es suficiente que un crítico señale un principio

de guerra que no se esté poniendo en práctica; tiene que ir más allá y mostrar cómo esto aporta o desmerece el logro de la victoria.

El problema se torna aún más claro si se toma en consideración cómo dos pautas supuestamente "sagradas" pueden funcionar en oposición. En el FM 3-0, un suplemento en el que se destaca los nueve principios de guerra, se agregan tres pautas de la doctrina conjunta denominada "principios conjuntos de operaciones". Uno de estos principios es la legitimidad. En el compendio que se presenta a continuación se indica cómo estos principios pueden estar en conflicto con la unidad de mando.

Legitimidad

Desarrollar y mantener la voluntad necesaria para alcanzar el estado final de la estrategia nacional... Las campañas u operaciones deberán desarrollar o reforzar la autoridad y aceptación del gobierno del país anfitrión tanto para los gobernados como para la comunidad internacional. Este último factor es, frecuentemente, el elemento decisivo.

—FM 3-0, Operations

A fin de obtener legitimidad, el gobierno del país anfitrión tiene que contar con autoridad verdadera y cargar con las responsabilidades fundamentales. Por eso, un comandante militar que acumule autoridad y responsabilidad bajo el pretexto de preservar la unidad de mando, indudablemente socavará el elemento decisivo de legitimidad.

Este conflicto de principio se torna más evidente en el contexto de las operaciones de

El Teniente Coronel (jubilado) Carl Grunow, Ejército de EUA, fue asesor de mayor experiencia en la 2ª Brigada, 9ª División del Ejército Iraquí desde julio de 2005 hasta junio de 2006. Entre otras asignaciones en el Oriente Medio se encuentra: Asesor de adiestramiento para la Guardia Nacional de Arabia Saudita (2000-2001) y oficial ejecutivo del 1-32 Infantería, 10ª División de Montaña mientras servía en la Fuerza Multinacional y Observador de la Misión en Sinaí, Egipto (1900-2000). Enseñó

Política Estadounidense en la Academia Militar de EUA (1994-1997) y fungió en calidad de oficial de enlace de la Cámara de Representantes (2006-2007) para la Oficina del Jefe de Enlace Legislativo. Cuenta en su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría en Artes de la Universidad Cornell. Su artículo "Advising Iraqis: Building the New Iraqi Army" fue publicado en la revista Military Review, edición en inglés, número de julio-agosto 2006).



Coronel Jemal, Comandante de 2/9 Brigada de Blindados (del Ejército iraquí) con su comandante de unidad compañero, Teniente Coronel Dave Thompson, 7-10 Escuadrón de Caballería.

estabilidad. En el FM 3-0 se establece que uno de los propósitos doctrinales de las operaciones de estabilidad es el de "ganar apoyo para el gobierno anfitrión". Esto incluye encontrar distintas maneras de fortalecer la credibilidad de las fuerzas de seguridad local. Si los jefes locales son considerados como lacayos o títeres de los oficiales estadounidenses, esto no contribuye con el propósito. Los comandantes desplegados desde un nivel estratégico hasta un nivel táctico tienen que mantenerlo presente al elegir cómo compartir la autoridad con sus socios del país anfitrión. La Operación Iraqi Freedom (OIF, por sus siglas en inglés), ilustra el enfoque de cómo avanzar la legitimidad mediante la división de mando. Más específicamente, mientras las operaciones de estabilidad dominen progresivamente la OIF, las iniciativas para reforzar la legitimidad de las fuerzas de seguridad iraquíes a través de los arreglos de poder compartido cobran más importancia.

Cuando los historiadores relaten la historia de la *OIF*, es muy probable que la juzguen como una de las pocas operaciones de contrainsurgencias exitosas llevadas a cabo con éxito por un poder externo. Sin embargo, ya ha quedado claro que esta victoria aparente ha requerido varios cambios fundamentales en cuanto a la forma de pensar de los responsables.

El cambio decisivo ocurrió a principios del 2005 cuando el General George Casey, el entonces comandante de la Fuerza Multinacional-Irak, se dio cuenta de que centrarse en las operaciones dirigidas por EUA no daba resultado alguno. El éxito de los militares estadounidenses y hasta el avance de los Estados Unidos en la reconstrucción de la infraestructura y economía pareció no haber inhibido al enemigo. En su informe presentado a los nuevos integrantes del equipo de transición en el verano del 2005, el General Casey aseguró a los allí presentes que los estadounidenses no ganarían esta guerra. Los mismos iraquíes tendrán que hacerlo, expresó, y posiblemente mucho después de que ya no exista la presencia estadounidenses. Destacó que la misión de los asesores era esencial para la iniciativa principal de colocar a los iraquíes al mando. Casey no pudo implementar inmediatamente esta visión; la resistencia a estos cambios fundamentales era demasiado fuerte. No obstante, una vez que hizo la corrección del curso, se requirió de perseverancia para garantizar la victoria.

En el área de operaciones de la División Multinacional-Bagdad, el punto decisivo hacia el éxito se dio en enero de 2006 con la transferencia de autoridad de la Operación *Iraqi Freedom* III a la IV. Allí fue cuando la iniciativa principal de colocar a los iraquíes al mando se convirtió en una

realidad tanto en palabras como en hecho. En el Campamento Taji dicho cambio era evidente en la marcada diferencia que existía entre la visión y las acciones de la brigada que llegó y la que salió y los lideres a nivel de batallón.

El comandante de la brigada de salida había dirigido y supervisado una operación estadounidense que trató a las fuerzas iraquíes como otra unidad subordinada. Él preservó la unidad de mando dirigiendo y autorizando las operaciones iraquíes en su área de responsabilidad, mientras que destacaba el papel que desempeñaba como el único comandante responsable. Cuando un nuevo batallón de infantería iraquí solicitó permiso para comenzar las operaciones, hizo énfasis en que "si queremos que las unidades iraquíes jueguen en nuestra zona de combate, deben estar preparadas". Un general de brigada iraquí llegó a Taji para asumir el mando de una nueva División mecanizada, pero esto no surtió ningún efecto en las constantes alegaciones del comandante de la brigada estadounidense de un mando unificado. Aún en asuntos relativamente menores, eligió

...un comandante militar que acumule autoridad y responsabilidad bajo el pretexto de preservar la unidad de mando, indudablemente socavará el elemento decisivo de legitimidad.

poner bien en claro su autoridad suprema. En una ocasión, el general iraquí solicitó usar una compañía sin misión específica para participar en una ceremonia en donde se celebraba una gran donación por parte de la OTAN. El comandante de la brigada estadounidense se rehusó. Después de esto, el comandante de la división iraquí confrontó grandes dificultades para emitir cualquier tipo de directivas a sus unidades, ya que siempre tenía que "verificar con los estadounidenses" para tomar una decisión final. Durante todo este período, quedó bien claro que un estadounidense estaba a cargo en el Campamento Taji.

Dicho enfoque de la misión es comprensible y hasta loable si se le da un alto valor a la unidad de mando. El hecho de que esto resultó contraproducente para un propósito superior no fue necesariamente evidente en el nivel táctico. El comandante de la brigada estaba poniendo en práctica enérgicamente los principios de guerra, y sus batallones condujeron operaciones militares con gran eficacia. Él no esperaba mucho de sus hermanos en armas iraquíes, y el desempeño de los mismos concordó con sus expectativas, haciendo aún menos atractivo invertir tiempo y recursos para desarrollar la capacidad iraquí. Cuando la nueva brigada blindada iraquí requirió más asesores estadounidenses, el comandante de EUA rechazó la solicitud. Esto resultó en un crecimiento más lento para la unidad iraquí. No obstante, mantuvo a los soldados estadounidenses bajo el mando de los comandantes estadounidenses donde trabajaban más eficientemente.

El traspaso de autoridad a un nuevo comandante de brigada en enero de 2006 cambió, dramáticamente, esta situación. Una nueva mentalidad emergió en todos los niveles de liderazgo y se concentró en el fortalecimiento de la cadena de mando iraquí y reforzamiento de su autoridad de mando. La primera evidencia de este cambio se dio cuando el nuevo comandante del escuadrón de caballería llegó a Taji para consultar con los asesores de la nueva brigada blindada iraquí. Su mensaje fue uno de apoyo firme y eficaz para el equipo asesor. Esta no fue una oferta titubeante y restringida después de pensarlo mejor acerca de cómo afectaría las operaciones de EUA. Este comandante de escuadrón estaba listo para proveer 80 soldados calificados a fin de triplicar el tamaño de los equipos asesores. Con la introducción de este nuevo y valioso recurso, la brigada iraquí entró en una fase de rápido crecimiento.

Sin embargo, más importante que los recursos humanos fue la deferencia explícita y significativa del nuevo comandante de brigada hacia los líderes iraquíes. Cuando el comandante visitó el lado iraquí de la base lo hizo en calidad de un oficial estadounidense que consultaba al comandante de la división iraquí, no en función de un coronel estadounidense que daba órdenes a un general iraquí. Sus reuniones con el general iraquí eran frecuentes y constituyeron un intercambio útil de información concebida para mejorar la

Él no esperaba mucho de sus hermanos en armas iraquíes, y el desempeño de los mismos concordó con sus expectativas...

cooperación existente entre los comandantes homólogos. Quedó claro que había dos centros fiables de poder en el Campamento Taji.

Una de las primeras grandes pruebas de la nueva cultura de colocar a los iraquíes al mando llegó en febrero de 2006 cuando terroristas bombardearon la mezquita Dorada en Samarra. Los ciudadanos iraquíes acababan de elegir a un nuevo parlamento en diciembre y el nuevo gobierno todavía no se había formado. La única brigada blindada en Irak contaba con menos de 50 por ciento de sus oficiales y estaba en proceso de finalizar un ejercicio limitado de adiestramiento de artillería, sin embargo, el flamante gobierno quería desplegar a esta brigada incompleta a Bagdad para controlar la violencia fuera de control en ese lugar. Inicialmente, los comandantes estadounidenses y asesores estaban



El General de División Bushar, Comandante de la 9^a División Mecanizada del Ejército iraquí, habla con periodistas en el polígono de tiro de blindados en Bessmaya, febrero de 2006.

reacios a la idea del despliegue y preferían, en su lugar, enviar a unidades más experimentadas. Sin embargo, cuando el comandante de la división iraquí se unió a su nuevo gobierno en la elección de la brigada blindada para la misión, la cadena de mando estadounidense aceptó dicha decisión. La brigada se desempeño admirablemente, los tanques iraquíes adornados con la bandera iraquí pronto se convirtieron en símbolos de esperanza para los ciudadanos en la capital y los líderes iraquíes se sentían justificablemente orgullosos por haber desempeñado un papel en el control de la crisis.

La experiencia en el Campamento Taji contiene lecciones importantes acerca de cómo lograr la victoria si la legitimidad del país anfitrión y sus fuerzas de seguridad son importantes. A menudo, en tales situaciones, quién lleva a cabo el trabajo es más importante que quién lo lleve actualmente a cabo. La misión del Ejercito es la de traspasar la responsabilidad y autoridad a las fuerzas de seguridad local que reciben su apoyo. El compartir el poder de manera eficaz permite el crecimiento de las fuerzas indígenas y al mismo tiempo se resguarda de un fracaso catastrófico. En contraste, una fuerza externa que interviene pero insiste en una autoridad suprema socava la legitimidad. Por esta razón, el éxito de la misión en las operaciones de estabilidad requiere de una desvalorización de la unidad de mando.

Los comandantes experimentados se han dado cuenta, desde hace mucho tiempo, de la necesidad de adaptar sus medios a sus fines. La Operación *Iraqi Freedom* está teniendo éxito en gran parte porque nuestros estrategas llevaron a cabo una corrección de curso crítica para mejorar la *legitimidad a costa de la eficiencia*. Esta no fue una elección fácil. Requirió ceder en un principio de guerra consagrado a través del tiempo.

El combate de alta intensidad del siglo XX requirió un énfasis especial en lo que respecta a la eficiencia proveniente de la unidad de esfuerzos bajo un solo comandante responsable. Anteponer la prioridad a la unidad de mando sin cuestionamiento no beneficiará a los conflictos del futuro. En cambio, los comandantes deberán ser lo suficientemente receptivos para aceptar el desorden al que conlleva la desunión de mando ya que nuestra misión final es la de ganar las guerras de nuestra nación. *MR*

Cómo entender la innovación

Coronel Thomas M. Williams, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

UANDO EL EX Presidente George W. Bush habló a la clase graduanda en la Academia Naval de Estados Unidos en 2001, declaró un compromiso para una cultura militar de la presunción de riesgos y visión futurista, y reconocer y fomentar a líderes visionarios. El compromiso del ex Presidente era una promesa intrigante para los miembros de las fuerzas armadas que están a favor de una mayor creatividad y profesionalismo en las Fuerzas Armadas. El problema es que, en uso contemporáneo, la palabra innovación ahora es apenas una palabra de moda usada para vender todo desde software hasta mezcladores. Hoy en día su definición es tan amplia que casi podemos declarar cada acción, pensamiento o acontecimiento poco ortodoxo aceptable mientras lo etiquetemos innovador. Ya sea si conduciendo las operaciones de contraguerrilla, preparándose para la guerra convencional o transformándose para enfrentar las nuevas pero indefinidas amenazas, la imprecisión engendra fracasos. Los reglamentos y los manuales de campaña puestos en orden en líneas de lengua vaga servirán solamente para confundir a los líderes y producir acciones bienintencionadas pero equivocadas. Los líderes a nivel estratégico del Ejército deben cambiar su disposición acerca del atractivo popular de generalidades agradables a una visión más exacta fundamentada en definiciones cuidadosamente articuladas. Se necesita rigor. Este artículo explora la naturaleza de la "innovación," cómo se abusa del término y cómo su carencia de precisión puede generar comportamientos que son más destructivos que constructivos.

¿Innovación militar?

Cuando Bush adoptó la suposición de que la disposición "burocrática" militar frustra la imaginación y la inventiva, retó a los oficiales a "pensar en grande" y arriesgarse a fracasar, porque cuando se fracasa, reflexionó, "aprendemos y adquirimos el conocimiento que hará posible la innovación exitosa".¹

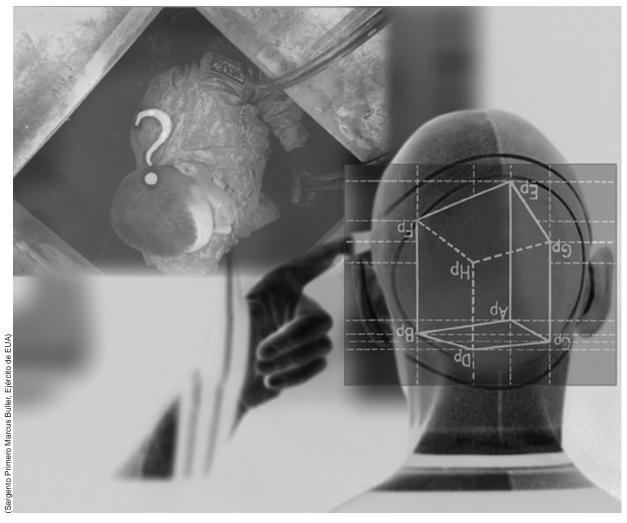
El Ejército está escuchando claro. En el Manual de Campaña 1-0, *The Army*, se estipula que los "líderes del Ejército siguen fomentando el pensamiento creativo". Están "desafiando maneras inflexibles de pensamiento, eliminando los obstáculos que enfrenta la innovación institucional, y subscribiendo los riesgos asociados con el cambio riesgozo."

Quizás esta declaración es cierta, pero dado el uso contemporáneo de la palabra "innovación", también tiene sentido. El alegar ser innovador acarrea tanto peso como el declarar amor por los cachorros; es fácil decirlo e impopular desafiarlo. Si las palabras representan alguna idea distinta, son susceptibles a la reinvención o a la distorsión con consecuencias involuntarias potencialmente significativas.⁴

Un artículo reciente acerca de la innovación militar declara que no debemos preocuparnos por definir la innovación porque "sabemos qué es la innovación". Aun así, la búsqueda más básica de literatura sugiere lo contrario. Aunque la definición común de la innovación parece simple—la introducción de una nueva idea, método o dispositivo—una definición más exacta (y un entendimiento extenso de cómo las organizaciones aplican el término en la práctica) evitará que el uso frívolo del término compliquen el asunto.

El Coronel Thomas M. Williams en la actualidad es un Jefe de Sección en el 3^{er} Grupo de Comando y Adiestramiento en Combate, 2/75^a División de Comando de Adiestramiento. Tiene en su haber una Licenciatura de la Universidad de Boston y un M.S.S. de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.

Se ha desempeñado en calidad de instructor de ILE en la Reserva del Ejército de EUA y en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en la Guardia Nacional del Ejército incluso el mando del 172º Batallón de la Policía Militar en la Operación Iraqi Freedom, 2004-2006.



MONTAJE DE FOTO. (Esquina superior izquierda) Especialista Robert Troxier, Ejército de EUA, un operador de radio, con el equipo de fibra óptica, 25ª División de Infantería, parado dentro de una bóveda de comunicación inundada de agua que le llega hasta las rodillas, mientras extrae líneas de cables de fibra óptica a través de un tubo enterrado en el subsuelo en Bagram, Afganistán. 22 de marzo de 2009.

Tensión en el sistema

La profesora Rosabeth Moss Kanter proporciona una definición extensa de la innovación en las organizaciones. Explica que la innovación es más que hacer una tarea asignada más rápido o hasta mejor. La ejecución de tales tareas asignadas requiere recursos ordinarios, poder y autoridad rutinaria y poca o ninguna participación ni recolección de informaciones fuera de la unidad; por lo tanto, los cambios enfrentan sólo una oposición de menor importancia de la institución. Se puede lograr una tarea dentro de los límites de la práctica establecida. Por otra parte, algo "innovador" implica situaciones sumamente problemáticas que

cruzan las líneas organizativas y amenazan con interrumpir acuerdos existentes. Tales situaciones problemáticas requieren recursos y destrezas que van más allá de lo que necesitamos para llevar a cabo nuestros trabajos. Según Kanter, las innovaciones tienen implicaciones en otras funciones y áreas, y por lo tanto, "requiere datos, acuerdos y recursos de un alcance más amplio que las exigencias de las operaciones rutinarias".6

La definición de Kanter aclara el hecho de que la innovación verdadera no es un acontecimiento discreto o medida individual, sino un proceso. En calidad de proceso, exige que los líderes entiendan múltiples sistemas complejos. Por lo tanto, la innovación incluye

desarrollar consensos y evitar la interferencia o sabotaje de los jugadores contrarios u hostiles al riesgo. Además, requiere un entendimiento de distintos marcos de referencia, estructuras intrincadas y diversos sistemas de control y limites.⁷

La estructura viene en forma de burocracia.

Los sistemas de control representan los valores compartidos de una organización. Actúan de brújula moral para fomentar la iniciativa y el proceso de toma de decisiones descentralizadas. Tanto empleados como funcionarios que gozan de confianza están libres de actuar, porque saben que es permisible dentro de dicho marco de trabajo.8 Además, los sistemas de control funcionan como limitadores. Constituyen las constricciones y restricciones impuestas por la gerencia—cónsonas con los códigos específicos de conducta—para evitar acciones ilegales o inmorales. Si los unimos, los controles y limites ayudan a las organizaciones a motivar e inspirar la creatividad sin sacrificar la protección contra el comportamiento oportunista.9

La estructura viene en forma de burocracia. La burocracia es un término de valor neutral, un modelo de organización que no es ni bueno ni malo. Aunque sea popular decir que la burocracia restringe el potencial humano, el conjunto de sus reglas y procedimientos sumamente desarrollados también garantizan el tratamiento justo entre los empleados. ¹⁰ Idealmente, la burocracia destaca la participación de los trabajadores, resolución de conflictos y metas compartidas.¹¹ Por ejemplo, si bien se consideran burocráticos, los reglamentos del Ejército protegen a los soldados contra el tratamiento injusto y el comportamiento caprichoso de sus líderes. La burocracia, en forma de leyes y reglamentos existe para hacer al Ejército una meritocracia, no un sistema donde la manipulación y el amiguismo sean más importantes que el rendimiento. Una relación fuerte vincula a la innovación con el control y la estructura. La primera no puede existir sin las últimos dos.

El profesor Robert Quinn de la Universidad de Michigan elaboró el marco de "valores conflictivos" usando los cuatro modelos de gerencia que se elaboraron a medida que evolucionaba la Revolución industrial en la actual revolución tecnológica. ¹² Su marco incorpora los papeles que desempeñan los encargados en cada uno de estos modelos y ayuda a las organizaciones a tratar las tensiones y exigencias diarias creadas a medida que estos distintos estilos interactuan. ¹³

La alegación de Quinn es que hay un punto en donde disminuye la capacidad de un líder de hacer el bien usando un modelo particular y una serie de valores, llevando a consecuencias desafortunadas. ¹⁴ Quinn lo denomina la "zona negativa". Todos los líderes tienen que entender esta presión de modo que la "fortaleza de uno no se convierta en su fuente de fracaso". ¹⁵ Por ejemplo, los innovadores pueden ser creativos, pero si llevan demasiado lejos sus inclinaciones, su comportamiento llevará a la beligerancia, al caos, a la experimentación desastrosa y al oportunismo cínico. ¹⁶

En contra de los innovadores están los monitores y reguladores. Siendo los expertos

...muchos en el Ejército rápidamente culpan el "modo de pensar burocrático" por inhibir el progreso...

técnicos confiables, constituyen la espina dorsal de la organización. Sin embargo, al igual que el innovador, pueden dejar de ser un miembro eficaz de la organización si pasan a la zona negativa. En la zona negativa, la burocracia se adhiere despreocupadamente a la política o a los procedimientos que llevan al comportamiento poco imaginativo y cínico, posibilidades descuidadas y progreso sofocado. En esta zona negativa funcionan de una manera antitética para el profesionalismo. ¹⁷ Continua Quinn, los líderes eficaces deben equilibrar los aspectos positivos de la burocracia contra el deseo

de innovar. A fin de funcionar correctamente, una cultura fuerte de innovación también *requiere* una burocracia fuerte.

A pesar de esto, muchos en el Ejército rápidamente culpan el "modo de pensar burocrático" por inhibir el progreso, pero según John Kenneth Galbraith, hay razones más complejas por las que el cambio de organización se hace difícil. Galbraith acuñó el término "sabiduría convencional". 18 Galbraith alega que lo que existe y resulta familiar, tiene una ventaja porque ha probado ser aceptable para una mayoría. La gente aprueba lo que entiende y defenderá apasionadamente lo que ha aprendido y con lo que está familiarizado. En pocas palabras, la familiaridad es permisible y la aceptabilidad lleva a la estabilidad. Galbraith agrega que toda desviación (u originalidad) se puede considerar como infidelidad o reincidencia. Las organizaciones, alega, logran la estabilidad mediante la adherencia formal a una doctrina oficialmente proclamada y tacha de incorrecta cualquier desviación. Con la sabiduría convencional, el rango es una recompensa que se obtiene por articular lo que es aceptable (para defender la sabiduría convencional). Todos los programas evolutivos de educación y desarrollo profesional se concentran en la perpetuación de esta doctrina para capturar lo que se sabe, lo probado y lo práctico. No obstante, Galbraith dice que la sabiduría convencional sirve un gran bien: "Cada sociedad debe ser protegida contra un flujo demasiado fácil (simplista) de pensamientos... Una gran corriente de novedades intelectuales donde, si todos se tomaran en serio, sería desastroso. Sacudiría a los hombres y mujeres que tomen ésta o esa acción; errático y a la deriva". 19 Afirma que los acontecimientos, no las ideas, cambian la sabiduría convencional. La gente que parece grandes pensadores innovadores sólo destacan lo que ha llegado a ser verdad pero todavía no son comúnmente conocidos o aceptados. El cambio es normal y anticipado. Sin establecer un valor al sistema existente, los autoproclamados rebeldes podrían sabotear un proceso normal y riguroso de propuesta, revisión paritaria y aceptación. Para que este proceso funcione adecuadamente,

los defensores de la innovación y los administradores de la burocracia necesitan entender que esto no es un juego en donde uno gana y el otro pierde, y que las acciones irracionales no logran consensos.

Innovación en sistemas complicados

Si bien muchos líderes reconocen esta verdad, continúan difundiendo errores comunes cuando hablan del cambio. Por ejemplo, cuando Bush se refirió a la evolución de la aviación embarcada a bordo de portaaviones durante el periodo de entreguerras (en un discurso en Annapolis), pintó un panorama de opciones sencillas. Relató nuevamente la fábula sobre los aviadores pioneros que desafiaban a los almirantes recalcitrantes de acorazados por el control de la Armada y cuán afortunados fuimos de que los aviadores tuviéramos éxito. La verdad es mucho más complicada, y una versión folklórica de la misma sólo se suma a los malentendidos populares sobre la innovación. El periodo de entreguerras demostró cómo sucedió la innovación en un sistema complejo, no una lucha histórica entre el progreso y la obstinación.

A pesar de las restricciones de los Tratados Navales de Washington y Londres (queriendo controlar la carrera armamentista), la Armada estadounidense, en los años 20 y 30 tuvo que cubrir dos océanos y la Zona del Canal de Panamá. Si bien la Armada disfrutó del respaldo popular, los presupuestos eran limitados y la decisión de construir cualquiera nave significó establecer qué ese buque enfrentaría durante sus 20 a 30 años de servicio. El poder de una flota provenía del peso de su poder ofensivo y cuánto daño podría infligir a la flota enemiga y aún sobrevivir. El acorazado era un arma avanzada aprobada tecnológicamente y la inversión continua para la construcción del acorazado encajó en el paradigma aceptado. A pesar de ser una levenda, por el contrario, la comunidad de la aviación disfrutó de un apoyo significativo durante estos años, como lo mostraron los avances en los diseños de portaaviones y aviones. Pero dado los presupuestos limitados y un enemigo desconocido, a los almirantes



Soldados de la 25ª División de Infantería asignada a la Base de la Patrulla Olsen en Samarra, Irak, en formación antes de una reunión con el Almirante Mike Mullen, Jefe del Estado Mayor Conjunto, 18 de diciembre de 2008.

que lideraban la Armada se les pidió poner en juego su poder ofensivo por pequeños aviones, cada uno llevando una bomba de 500 libras, sin radiocomunicación para el mando y control, y un radio de acción de aproximadamente 350 millas, sólo de ida. No existía el radar, que solo estuvo disponible hasta finales de los años 30. A pesar de la *promesa* de la aviación, los portaaviones no eran un arma ofensiva fuerte. Si sus aviones podían localizar y dar en su blanco, las bombas que llevaban no penetrarían las cubiertas de muchas naves grandes. La aviación en esa etapa de desarrollo careció de la capacidad de derrotar a una flota enemiga.²⁰ El hecho de que la aviación atrajo la atención fue el resultado de una gran profesión de fe, la negociación deliberada y la inversión razonable en una tecnología sin probar pero prometedora.

Tal como el ex presidente Bush expresó en sus comentarios, nosotros tendemos a tratar la innovación con reverencia. La hemos romantizado, y siempre la estamos buscando, como si fuera algo sagrado. Esto establece expectativas poco realistas, y puede hacer que los líderes lleven su comportamiento a la zona negativa de Quinn persiguiendo una quimera. Afortunadamente, hay evidencia de que el

Ejército de hoy en día es una organización bastante innovadora con una cultura que acepta la creatividad y acoge el cambio. El Ejército de las décadas de los 70 y 80 estaba más que lejos de aceptar la innovación. Como las guerras del pasado, la urgencia inyectada por los ambientes operacionales actuales tiene la capacidad de abrir sus mentes.

La cultura de aceptación del riesgo militar

La comunidad empresarial envidia muchos los conceptos y procesos que los oficiales del Ejército de hoy en día dan por sentado e incluso no lo ven innovador. Cuando la entrenadora ejecutiva Kathleen

Jordan insta a las organizaciones de negocio a desarrollar una cultura de aceptación de riesgo donde los líderes experimenten, intenten y algunas veces fracasen, pero siempre aprendan de su modelo, constituye un proceso de posevaluaciones de las Fuerzas Armadas. Jordan ofrece ocho ejemplos de las Fuerzas Armadas que sugiere de gran ayuda para el mundo de los negocios a fin de que lleguen a ser más innovadores, de ser adoptados.

Comienza con la cultura de aceptación del riesgo militar, denominándola "mejor rápido que perfecto". Jordan encomia el proceso de toma de decisiones militar llamándolo un proceso de decisión, cuidadosamente concebido, en un ambiente incierto y ambiguo. Los líderes jamás contarán con toda la información indispensable para tomar decisiones perfectas, manifiesta, por lo tanto hay que aprovechar la oportunidad. Considerando que los líderes impotentes están más inclinados a salvaguardar el territorio y rechazar la colaboración para el detrimento de una organización, elogia a los militares por la delegación de autoridad y el poder concedido a los subalternos y confianza en su criterio cuando el caos de la batalla imposibilita obtener más guía y dirección.²¹ A esto Jordan agrega el uso notable de la intención del comandante para proveer un marco de trabajo a fin de que los subalternos dejen lo que están haciendo para cumplir con un propósito general.

Finalmente, Jordan se centra en el carácter y adiestramiento elogiando el compromiso permanente militar con el desarrollo de liderazgo y la capacitación de destrezas. El adiestramiento en sí, no es innovador, pero proporciona el

...nosotros tendemos a tratar la innovación con reverencia. La hemos romantizado y siempre la estamos buscando, como si fuera algo sagrado.

impulso que hace posible todas las "percepciones innovadoras", tales como la "intención del comandante". Para Jordan, el programa de adiestramiento riguroso y continuo de las Fuerzas Armadas constituye un modelo digno de emular para la comunidad corporativa. Irónicamente, incluso aún mientras Jordan publicaba su trabajo, el Ejército reinventaba partes importantes de su programa de educación. El Coronel George Reed ha observado que "una de las cosas más difíciles que los profesionales exitosos tienen que hacer es cuestionar las presunciones en las que se funda su éxito".22 Sin embargo, el Ejército lo hace regularmente. Según lo observado, el Ejército reacondicionó todo su sistema educativo para oficiales en los últimos tres años, llevándolo a tal escala debido a la retroalimentación que sus líderes más experimentados recibieron por parte del Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes para Oficiales y del Ejército. La transición del programa de Comando y Estado Mayor al nuevo programa de Educación a Nivel Intermedio representó un cambio en más de un plan de estudios. El Ejército actualizó completamente sus métodos pedagógicos, cambiando de un ambiente orientado hacia el instructor al aprendizaje colaborativo orientado hacia el estudiante, iniciado a finales de los 80 en la Escuela de Armas y Servicios Combinados y Plana Mayor.

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército es otro ejemplo de la buena voluntad del Ejército de aceptar la creatividad y adoptar el cambio. De hecho, su misión es el cambio.²³ Representa un proceso mediante el cual los líderes y analistas revisan y evalúan ideas dignas de mérito antes de diseminarlas al campo. Entre marzo de 2005 y agosto de 2006, el Centro respondió a más de 8.000 combatientes de cada institución, componente y rango.²⁴ El cambio no siempre llega al ritmo que sus defensores exigen, pero en el trayecto, hay suficientes pruebas para sugerir que los militares no tienen miedo a analizar críticamente sus propias prácticas y admitir que hay una mejor manera.

Burocracia, creatividad e innovación

Sin embargo, sigue siendo popular denigrar la estructura y demandar el cambio radical. Contamos con insultos tales como "McDonalización" para describir a la burocracia y a los expertos que piden medidas que irrumpen la burocracia para evitar sistemas de control y mermar el proceso de cambio.²⁵ El periodista Richard Chevron—que ha comparado la innovación con la mentira, el engaño y el robo para impulsar el cambio—previendo equipos ad hoc de *conspiradores* que corren

...sigue siendo popular denigrar la estructura y demandar el cambio radical.

riesgos con los fondos corporativos sin la autorización de la comunidad corporativa.²⁶ Cataloga a los innovadores de rebeldes enojados y frustrados que buscan nuevas ideas. Los denomina fanáticos y malcontentos, personas que jamás llegarían a ser Jefes Ejecutivos o líderes porque están más interesados en encontrar nuevos desafíos, más "obsesionados con buscar el futuro" que seguir una trayectoria profesional. El rebelde viola las reglas para inventar otras nuevas.²⁷

El gurú de los negocios Tom Peters concuerda y celebra la idea de destrucción y fracaso como esencial para la creatividad y la innovación. Peters dice que la nuestra es "una era que ruega por los que violan las reglas, que imaginan lo que hasta este momento era imposible y andan a horcajadas."28 Agrega, "valoramos el rendimiento, sin embargo, ¡el rendimiento es el último refugio de esos con imaginaciones consumidas!".29 Según Peters, la innovación atemoriza a muchos de nosotros porque representa una pérdida de control y autoridad.³⁰ Tal vez, esta es la razón por la que el término "innovador" fue una vez un peyorativo, un insulto. A finales del siglo XVIII, llamar a alguien innovador era una acusación de *impulsividad* y probablemente de infringir la ley. Los innovadores eran peligrosos.³¹

Las interpretaciones extremas pero cada día más populares de la innovación preocupan a algunos líderes de negocio y académicos militares. Según Robert Simons, autor del *Control in the Age of Empowerment*, la presión ejercida para lograr resultados superiores algunas veces choca con los códigos de comportamiento, haciendo que algunos tergiversen las reglas.³² Simons concuerda que la flexibilidad y la innovación son elementos

Los límites de lo permisible y de los riesgos están demasiado expuestos a la interpretación.

esenciales del ambiente de negocio competitivo de hoy en día, pero las "sorpresas no solicitadas", donde los empleados que irrumpen a través de los mecanismos de control comprometen negocios enteros. Expresó claramente que los conspiradores quienes quieren evitar la burocracia descritos por Cheverton están arriesgando sus carreras.

Comparando la innovación con la precipitación, el historiador militar Conrad Crane advierte que las Fuerzas Armadas "no necesita una cultura que fomente la asunción de riesgos atrevida". Concuerda en que la innovación y la intrepidez se han convertido en las últimas palabras de moda y no deben ser substituidas por el juicio válido.³³ Al citar cómo los líderes políticos de hoy, tergiversan acontecimientos históricos para fomentar su interpretación de la innovación, presenta un caso creíble para un análisis más cuidadoso de la innovación.

Considere el caso del General Billy Mitchell. A pesar de cuentos anecdóticos de que sus opiniones sobre el poderío aéreo instaron su corte marcial, en realidad, el Ejército lo procesó debido a la insubordinación. Él acusó al Departamento de Guerra de negligencia criminal por no adoptar sus ideas a cabalidad. En muchos casos sus ideas probaron ser incorrectas. ³⁴ El asunto jamás fue el desgano de las Fuerzas Armadas de aceptar la innovación, sino el comportamiento inaceptable de un hombre poco dispuesto a reconocer—cómo deberían hacer los lideres estratégicos eficaces—la naturaleza de su ambiente y los procesos necesarios para avanzar su visión.

El Ejército necesita un proceso que fomente el cometer errores y no castigue el fracaso, pero no uno que permita o inste las interpretaciones liberales de limitaciones y sistemas de control. Tal ambiente libre podría ser demasiado para el cuerpo de oficiales de hoy en día. El Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército (para oficiales) reveló que los oficiales que hacen todo lo posible para seguir los valores y éticas del servicio tienen una comprensión inadecuada de lo que significan estos conceptos y que los líderes del Ejército hacen un trabajo deficiente en el reforzamiento del mensaje.³⁵ En 1999, el Instituto de Estudios Estratégicos publicó el Army Professionalism, The Military Ethic, and Officership in the 21st Century. Una de sus conclusiones fue que la usurpación del egoísmo ("lo que es bueno es lo que es mejor para mí") ahora impregna al liderazgo del Ejército.³⁶ Lo que los autores dijeron esencialmente fue que si un oficial está inclinado a hacer lo que es correcto, no es porque sea correcto, sino porque parece ser bueno: con la implicación de que este mismo oficial haría lo que fuera incorrecto si lo hiciera verse bien. Lo más alarmante es que no se

podría notar la diferencia.³⁷ Los límites de lo permisible y de los riesgos están demasiado expuestos a la interpretación.

Afortunadamente, no hay escasez de académicos y practicantes dispuestos a discutir el futuro de la profesión de un modo abierto y constructivo. Hay una tensión permanente entre la necesidad del conformismo y el deseo del pensamiento crítico. Entre estas discusiones está el cargo de que el anti-intelectualismo y las predisposiciones en contra de los pensadores evitan que algunos expresen sus ideas en su totalidad.³⁸ Otro sugiere que el sistema de evaluación de oficiales con su enfoque en el logro individual según lo opuesto a la salud organizativa a largo plazo, evita que los oficiales piensen creativamente.³⁹ Un informe reportó la predisposición en contra de los guerreros, y que el Ejército se enfoca tanto en términos a largo plazo que descuida sus necesidades inmediatas. 40 Y este intercambio persiste bajo la premisa de una mentalidad burocrática (nuevamente, percibida como negativa), que domina la cultura del Ejército. La raíz de dicho patrón—con la burocracia siempre en la superficie como un asunto contencioso podría surgir del mismo componente del cuerpo de oficiales.

Los estudios continúan demostrando que una pluralidad de oficiales militares proviene de dos tipos de personalidades Myers-Briggs (MBTI) muy distintas, cada una con una preferencia por la eficacia, recopilación de datos, estructura y el punto principal, la preferencia por la burocracia. 41 Quinn nos recuerda que una tendencia hacia la estructura no nos preclude de actuar flexible y creativamente y adoptar el cambio. En otras palabras, una disposición burocrática no tiene que ser un impedimento para el cambio, pero podría influir cómo el Ejército, en calidad de grupo, define los límites que existen entre las zonas negativas y positivas de Quinn. Evidentemente, la prueba tipológica de Myers Briggs no es una ciencia exacta, pero estos descubrimientos apuntan hacia una clase de dominancia de personalidad en el cuerpo de oficiales del Ejército.

Estos datos pueden sugerir que el Ejército sufre de pensamiento grupal, que la organización y las personas que administran el sistema ejercen presión para reforzar la conformidad.⁴² Esta conclusión resulta plausible porque, según los estudios referidos, el resto del cuerpo de oficiales está distribuido entre los otros 14 tipos de *MBTI*. La presión ejercida por los compañeros de un grupo muy dominante puede anular la diversidad.⁴³ Los comportamientos de pensamiento grupal incluye una creencia

Los abusos y las fallas de liderazgo en Abu Ghraib representan un ejemplo contemporáneo del comportamiento innovador descontrolado.

incuestionable en los preceptos morales de grupo y una iniciativa colectiva para analizar las acciones o descartar a los oponentes. Se manifiesta como una autocensura, pero refleja la noción de Galbraith de estabilidad a través de la adherencia formal a una doctrina oficialmente proclamada.⁴⁴

El mensaje para los líderes del Ejército especialmente para el 46,5% de oficiales que representan la minoría—es darse cuenta de la tendencia o predisposición que existe hacia el pensamiento burocrático. Cheverton y Peters nos recuerdan que la frustración y el disgusto estimulan un comportamiento conspirativo y sin rumbo. Se puede imaginar, fácilmente, a los fanáticos actuando para elaborar planes de evaluación individuales o reglas de enfrentamiento con base en experimentos simplistas con consecuencias potencialmente accidentales para todos. Ya sea hablar acerca de la innovación, cambio o conformidad y qué define a un agitador, cómo estos distintos tipos interactúan y se comunican podría significar la diferencia entre el cambio exitoso o "ideas catalogadas de incorrectas".45

La innovación se distorsionó

Los abusos y fallas de liderazgo en Abu Ghraib representan un ejemplo contemporáneo del comportamiento innovador descontrolado. Sirven de advertencia para esos que toleran la socavación desenfrenada de la burocracia. Un rebelde podría percibirlo en los abusos de una expresión de creatividad, apenas otro conjunto de conceptos elaborados para tratar una dificultad percibida, sin embargo, no fundamentalmente incorrecta. Los sistemas de control tales como reglas de enfrentamiento, si se perciben como

Lo más importante que los lideres experimentados pueden hacer para mantener vibrante y substancial el proceso es rechazar el debate superficial...

obstáculos, arriesga la circunvalación en nombre de la conveniencia o fines nobles percibidos. El rebelde podría alegar que las tácticas innovadoras, especialmente, si son exitosas (según lo definido por el individuo) debería trascender toda restricción puesta en marcha por los "Fobbits" [los soldados que no salen de la seguridad de las Bases de Operaciones Avanzadas], los "REMF" (los hijos de @#\$% en la retaguardia) o "pequeños burócratas". 46 Si bien es cierto que la innovación necesita de sus defensores y de los rebeldes, los innovadores no son, necesariamente, héroes por su esfuerzo para combatir la inercia burocrática. Cuando los juicios simplistas se cruzan con las ramificaciones éticamente normativas y estratégicas, resultan malignamente corrosivos.

Antes de que el Ejército se vea involucrado en un escándalo que resulte de un efecto de segundo o tercer orden de alguna innovación aparentemente bien intencionada, debería desistir de su acometida para eliminar barreras. Sin embargo, esto no significa que el Ejército debe cesar su solicitud de nuevas ideas, la experimentación prudente o una cultura que recompensa la creatividad. Sólo significa que

el Ejército necesita desarrollar una visión más exacta de lo que quiere y utilizar un vocabulario afín.

Podemos encontrar a ambos, en la "organización de aprendizaje", un concepto desarrollado hace 17 años por Peter Senge, conferencista en el Instituto de Tecnología de Massachusetts y autor. La organización de aprendizaje no es un programa de moda, sino una prescripción para ir más allá de los clichés cosméticos y efímeros a los detalles de mejoras verdaderas. Por consiguiente, las ideas de Senge son mordazmente relevantes en la doctrina actual del Ejército. De hecho, el Ejército ya practica mucho de lo que Senge detalla, de manera que casi no hay nada nuevo que ejecutar o adoptar. Estudiar su concepto sirve dos propósitos. Primero, podemos adjudicarnos el crédito por contar con una cultura institucional que muchos consideran un modelo para América corporativa, y en segundo lugar, podemos cambiar la retórica que circunscribe a la "innovación" y concentrarnos, de este modo, en generar mejoras dentro del sistema.

La premisa de Senge es sencilla. A fin de que un negocio tenga éxito, sus empleados tienen que aprender más rápido que sus competidores. Las organizaciones tienen que reconocer los obstáculos para poder aprender y comportarse a fin de atenuar estas tendencias. Según Senge, las decisiones tomadas por personas independientes, están basadas en información incompleta, usando presunciones y generalizaciones sin entender todo el panorama. Solucionan los síntomas y luego intentan culpar a algún "ellos" anónimo cuando, a fin de cuentas, nada cambia o sus ideas miopes empeoran el problema en lugar de solucionarlo.⁴⁷

Innovación en las organizaciones de aprendizaje

Si este idioma le suena familiar, así debería ser. Refleja las representaciones negativas del tal llamado comportamiento "innovador". Lo que hace a una organización de aprendizaje es su capacidad de superar modelos superficiales y abstracciones generales que caracterizan nuestra opinión romántica de la innovación y de los rebeldes. La organización exitosa pasa por alto las presunciones no cuestionadas, los "hechos" viscerales y el razonamiento descuidado, porque evitan la objetividad y ahogan el aprendizaje. 48 Las organizaciones de aprendizaje insisten en el proceso de toma de decisión con base en hechos y destaca la recopilación de datos y un análisis detallado de la evidencia para garantizar que el centro radique en la causa y no en los síntomas del problema. El nuevo plan de estudios de la Educación a Nivel Intermedio del Ejército, que destaca el pensamiento crítico e insiste en que el uso de estándares intelectuales como claridad, exactitud e imparcialidad, evidencia este comportamiento. Si bien, a menudo discutimos sus méritos, los procesos en nuestra doctrina para la toma de decisiones deliberadas comprueban que reconocemos nuestros prejuicios conscientes o inconscientes y que nos esforzamos para superarlos.⁴⁹

Las organizaciones de aprendizaje también repasan regularmente los éxitos y fracasos y analizan cómo reaccionan ante ambientes emergentes. Las organizaciones que entienden que "el conocimiento adquirido proveniente del fracaso es, a menudo, instrumental para el logro subsecuente del éxito", están dispuestas a aprender de sus experiencias pasadas. ⁵⁰ Esta lógica no es nueva para los oficiales militares. Las ventajas de este proceso son evidentes en los materiales del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, pos-evaluaciones internas, acción y ventajas de grupos ad hoc tales como la Fuerza de Tarea sobre los Dispositivos Explosivos Improvisados.

Un principio importante de una organización de aprendizaje eficaz es su capacidad de diseminar rápida y eficientemente lo que aprende. Esto incluye no sólo la distribución de información, sino también incentivos para recompensar el éxito de modo que las prácticas puedan cambiar rápidamente. La Dra. Jordan reconoció un sentido inigualado de colaboración en las Fuerzas Armadas, acusando simultáneamente a la comunidad empresarial de comportamiento contrario. Jordan manifiesta que si bien resulta fácil hablar acerca de compartir las mejores prácticas, los sistemas de recompensa merman el trabajo en equipo

y fomentan la suboptimización.⁵¹ Observa que en las Fuerzas Armadas, el sentido de apoyo mutuo supera la competencia. A pesar de la discusión sobre las evaluaciones del oficial, la comunidad empresarial considera que las Fuerzas Armadas militares definen el éxito como el logro de metas mutuas, no como logros individuales. Entender a la organización de aprendizaje es apenas la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en cerciorarse de no caer en la trampa del cambio cosmético, o hasta peor. Galbraith dice que, a menudo, los miembros de la clase dirigente, abogarán por la originalidad al disfrazar viejas verdades con nuevas formas, o al aceptar herejías de menor importancia como buenas. Tales substitutos para el cambio verdadero pueden ocasionar cortocircuitos en la introspección y reflexión, que de ninguna manera se aceptan ampliamente ni fácilmente se practican. Según el historiador Williamson Murray, los juicios impetuosos junto con las agendas personales nublan o distorsionan fácilmente la comprensión.⁵²

El cambio en sí es difícil sin importar cómo se adorne y podemos esperar reveses e imperfecciones. Lo más importante que los lideres experimentados pueden hacer para mantener vibrante y substancial el proceso es rechazar el debate superficial, desafiar públicamente las decisiones (dentro y fuera del Ejército) que no satisfagan los estándares intelectuales y resistir la urgencia de destilar el pensamiento y aprendizaje a una matriz donde, con frecuencia, el objetivo es simplemente terminar una lista de comprobación. La manera en que desarrollamos a pensadores críticos—integrantes de una organización comprometida con el aprendizaje—es a través de la práctica y no de las prescripciones. El lenguaje simplista encontrado en el FM 1-0 es hostil a este concepto y perjudicial para las metas del desarrollo de liderazgo en el Ejército. El próximo Jefe de Estado Mayor del Ejército debería reanalizar su mensaje y cómo lo transmite; de lo contrario, conseguirá exactamente lo que pide, pero no lo que él realmente quiere.

Las consecuencias potenciales del lenguaje ambiguo son verdaderas y se dan. La discusión permanente del Ejército acerca de la innovación, intrepidez, adaptabilidad y cambio es prometedora, y comprueba que no necesitamos aceptar clichés de moda como substitutos para las pautas significativas. Ofrecer el modelo denominado la organización de aprendizaje no es una tentativa para descargar otra panacea en el paquete, sino para sugerir un marco existente para el entendimiento de la innovación, uno que le dará más precisión a su mensaje y que idealmente desarrolle a líderes creativos y flexibles. *MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Bush, George W. "Comentarios del Presidente en la Ceremonia de Graduación de la Academia Naval de EUA", 25 de mayo de 2001. www.whitehouse.gov/news/releases/2001/05/200110525-1html (7 de enero de 2007).
- 2. Esta cita proviene de un título de una sección en el Manual de Campaña (Field Manual FM) 1-0, The Army, (Washington DC: Oficina Federal de Imprenta [U.S. Government Printing Office GPO], 14 de junio) "Inculcating a culture of innovation". Además, resulta interesante observar que en la edición del 2001 del FM 1-0, la palabra innovación aparece dos veces, sin embargo cuando el General Schoomaker lo volvió a publicar en el 2005, la palabra innovación aparece 13 veces.
 - 3. Manual de Campaña (FM) 1-0, The Army, 4-10, sec. 4-35.
- 4. Fox, Charles J. "Postmodernity, Reform Fads, and Program Management: Presumptive Consequentialism vs. Discourse Ethics," *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs: Innovations, Strategies, and Issues* (Albany, Nueva York: State University of New York Press, 1998), 253-70.
- 5. Fastabend, David A. y Robert H. Simpson, "Adapt or Die," *Army* 54 (febrero de 2004), p. 14.
- Kanter, Rosabeth Moss, "The Middle Manager as Innovator", Harvard Business Review: 82 (julio-agosto de 2004), p. 153.
- 7. Shambach, Stephen A. ed., *Strategic Leadership Primer*, 2ª ed. (Carlisle, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2004), p. 41.
- 8. Simons, Robert "Control in the Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (marzo de 1995), p. 82.
 - 9. Ibíd, p. 86.
- 10. Lussier, Roberto N., Management Fundamentals, $3^{\rm a}$ edición (Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2006), p. 12.
 - 11. *Ibíd.*, p. 38.
- 12. Los cuatro modelos son relaciones humanas, proceso interno, meta racional v sistemas abiertos.
- Los ocho papeles son: mentor, facilitador, monitor, coordinador, director, productor, corredor e innovador.
- 14. Quinn, Robert, y col., Becoming a Master Manager: A Competency Framework, 2^a ed. (Nueva York: John Wiley and Sons, Inc. 1996), p. 21.
 - 15. *Ibíd*.
 - 16. *Ibíd*.
- 17. Jacobs, T.O. y Sanders, Michael G., "Principles for Building the Profession: The SOF Experience," *The Future of the Army Profession*, 2° ed., Don M. Snider, director de proyecto, Matthews, Lloyd J. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 442.
- 18 Galbrait, John K., The Affluent Society (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 8.
 - 19. Galbraith, p. 16.
- 20. La Armada de EUA reparó y usó en contra de la Marina de Guerra Imperial Japonesa casi todos los acorazados que se hundieron en Pearl Harbor.
 - 21. Kanter, p. 155.
- 22. Reed, George, y col., "Leadership Development: Beyond Traits and Competencies", *The Future of the Army Profession*, 2 ed., Snider, Don M., director de proyecto, Matthews, Lloyd J. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 585.
- 23. La Declaración de Misión del Centro de Lecciones Aprendidas (CALL) del Ejército: recolecta, analiza, disemina, integra y archiva los comentarios, percepciones, lecciones, tácticas, técnicas y procedimientos multinacionales del Ejército y Fuerzas Conjuntas e interagencias para apoyar las operaciones militares en el espectro total.
- 24. Hayes, Craig, "State of the RFI System: Who are CALL's Customers", diapositivas de información junto con notas información, presentación dada en CALL, 7 de abril de 2006.
- 25. Para una discusión detallada de esta tesis que fue elaborada originalmente por George Ritzer en 2000, vea Remi Hajjar y Morton Ender, "McDonaldization en el Ejército de EUA": A Threat to the Profession, *The Future of the Army Profession*, 2^a ed., Snider, Don M. director de proyecto, Matthews, Lloyd J ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 515.
- 26. Vincent, Lanny lanny Wincent a Thomas Williams enviado el 26 de agosto de 2006.

 Lanny Vincent trabajó con Cheverton en su libro y dirige la compañía de publicación maverickway.com para avanzar sus ideas. En este email, él indicó que exageró para

- plantear su punto de vista, pero su punto de vista no cambia.
- Cheverton, Richard E. y Wilson, Bill, The Maverick Way (La Palma, California: Maverickway.com, LLC., 2000), p. 82.
- 28. Peters, Tom, Re-Imagine (Londres: Dorling Kindersley Limited, 2003), p. 19.
 - 29. Ibíd., p. 31.
 - 30. Ibíd., p. 67.
- 31. Drinker Bowen, Catherine, *Miracle at Philadelphia* (Boston: Little, Brown and Company, 1996), p. 12.
- 32. Simons, Robert "Control in the Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (marzo de 1995): p. 84.
- 33. Crane, Conrad C. "Beware of Boldness," *Parameters*, 36 (Verano de 2006): p. 96.
- 34. Weigley, Russell F., *History of the United States Army* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1984), p. 413.
- 35. El Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército para Oficiales (ATLDP-O) del Departamento del Ejército, (Washington DC: GPO, 2002), OS-8.
- 36. Snider, Don M., Nagl, John A. y Pfaff, Tony "Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra, Instituto de Estudios Estratégicos, 1999), p. 7.
- 37. Snider, Don M., profesor de Ciencias Políticas, Academia Militar de EUA (USMA), en reunión con al autor en USMA, 18 de diciembre de 2006.
- 38. Matthews, Lloyd J., "Anti-Intellectualism and the Army Profession", 2^{et} ed., Snider, Don M., director de proyecto, Matthews, Lloyd J., ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 81.
- 39. Coronel Reed, George E. "Liderazgo Nocivo," *Military Review* 85 (marzoabril de 2005): p. 17.
- Gehler, Christopher, "Agile Leaders, Agile Institutions" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra, Instituto de Estudios Estratégicos, agosto de 2005).
- 41. Cuento con tres fuentes para esta alegación. Herbert F. Barber publicó el estudio más reciente que demostraba el 53 por ciento en 1990. En un estudio anterior, citado en un artículo escrito por, para ese entonces, Mayor Don Vandergriff, demostró que el 56 por ciento (de oficiales del Ejército de mayor experiencia de nivel O7) eran ISTJ y ESTJ. La última referencia es de Diane Williams de la Universidad Nova del sudeste. Ella condujo un estudio publicado en el diario *Journal of Leadership Studies*, 1998, demostrando que el 34 por ciento era ISTJ y ESTJ.
 - 42. *Ibíd*.
 - 43. Lussier, p. 118.
- 44. Janis, Irving L. "Groupthink," *Psychology Today* 5, (noviembre de 1971), p. 43.
 - 45. Galbraith, p. 16.
- 46. Caracterizaciones populares del personal de plana/estado mayor o personal de apoyo. Fobbits son esos Soldados que nunca dejan su Base de Operaciones de Avanzada. Las restrictivas Reglas de Enfrentamiento que son necesarias durante operaciones de contrainsurgencia frustran a muchos soldados.
- 47. Senge, Peter M., The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization (Nueva York: Doubleday, 1990), p. 114.
 - 48. Galbraith, p. 16.
- 49. Algunos sugieren que está demasiado estructurada para el ritmo o el caos de la batalla. Los libros tales como *Blink* de Malcolm Gladwell examinan un proceso más intuitivo, pero incluso Gladwell admite que un proceso de toma de decisiones exitosa, aun cuando la describe como nivel visceral, es verdaderamente representativa de reglas y procesos aprendidos.
- 50. Maidique, Modesto A. y Zirger, Billie Jo, "The New Product Learning Cycle," *Research Policy* 14, Nro. 6 (1985), 299, 309; citado en David A. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1903): n. 85
- 51. Jordan, Kathleen "It paid off in Afghanistan: Eight lessons from the U.S. military that you can use," *Harvard Management Update* (March 2002), p. 4.
- 52. Murray, Williamson "Armored Warfare: The British, French, and German Experiences," en *Military Innovation in the Interwar Period*, ed. Williamson Murray and Allan R. Millett (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1996): p. 7.

El rol que desempeña la empatía en la guerra irregular

Mayor John Bauer, Ejército de EUA

A PUBLICACIÓN CONJUNTA 3-0, Joint Operations, ha agregado los principios de "autocontrol", "perseverancia" y "legitimidad" a los nueve principios de guerra reconocidos por la doctrina desde 1949. De las tres adiciones, la legitimidad es la más sobresaliente en la guerra irregular. En el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-24, Counterinsurgency, se observa: "El poder político es el tema central en las insurgencias y contrainsurgencias; cada una de las partes tiene como objetivo hacer que la gente acepte su gobernanza o autoridad como legítima".² En el FM 3-24 se usa la palabra legitimidad 83 veces y en el mismo se declara, "La legitimidad es el objetivo principal [de la contrainsurgencia]".³ La pregunta primordial para la contrainsurgencia y en el contexto más amplio de la guerra irregular es cómo ganar y mantener la legitimidad.

Legitimidad y la guerra irregular

A fin de entender la legitimidad tenemos que tomar en cuenta su antónimo, la ilegitimidad. Una causa principal de la ilegitimidad del gobierno es la difundida opresión e injusticia. Como consecuencia, los líderes de insurgencias exitosas anteriores se han aprovechado de las injusticias para ganar el apoyo popular. Por ejemplo, Mao Tse Tung, líder de los comunistas chinos durante la guerra civil china, alega que, "Las operaciones de guerrillas... son el resultado inevitable del choque entre el opresor y el oprimido, cuando el último llega al límite de su resistencia". 4 Mao advirtió a sus revolucionarios que debían conservar la confianza de su gente, diciéndole a sus guerrilleros que hay tres reglas de guerra:



Pintura: "El buen Samaritano", Vincent Willem van Gogh, 1890.

- "Todas las acciones están sujetas al mando;
- No robarles a las personas;
- No ser egoísta ni injusto".⁵

No necesitamos buscar más allá, si observamos a los líderes de insurgencias exitosas del siglo pasado veremos la importancia que tiene la legitimidad para obtener el éxito. Ho Chi Minh invocó la Declaración de Independencia de EUA y los "Derechos del Hombre" de la Revolución francesa al declarar la independencia de Vietnam de Francia en 1945. Afirmó, "Por más de 80 años,

El Mayor John Bauer, Ejército de EUA, es un estratega para el Comando de Operaciones Especiales, Corea. Cuenta en su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y dos Maestrías de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Fuerte Leavenworth, Kansas. Es egresado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y ha servido en múltiples asignaciones de combate con unidades de Operaciones Especiales en Afganistán y las Filipinas. los imperialistas franceses, abusando de los principios de libertad, igualdad y fraternidad, han violado nuestra patria y oprimido a nuestros compatriotas. Han actuado en contra de los ideales de humanidad y justicia".⁶

La Publicación Conjunta 3-0 alude a las características fundamentales de la legitimidad: "La legitimidad está basada en la legalidad, moralidad y justicia de las acciones realizadas".⁷ Si la moralidad y la justicia de la acciones son la base de la legitimidad, entonces comprender las perspectivas de los pueblos es fundamental para lograr una planificación y diseño operacional sólido para la guerra irregular. Según la doctrina de contrainsurgencia, el punto adecuado de partida es, en primer lugar, lograr comprender el ambiente operacional, incluso su pueblo y sus fenómenos sociales y culturales.8 Ahora en el FM 3-0 también se reconoce este punto al agregar recientemente el "entendimiento" como el primer elemento del ejercicio de mando en combate.9

La empatía puesta en práctica

La empatía puede ser en atributo vital para los soldados involucrados en operaciones de insurgencia. En vista de que la legitimidad depende de la "moralidad y justicia", el contar con un principio moral normativo ayuda a llenar el vacío que existe entre la

...de hecho, la Regla Dorada fue anterior al cristianismo y se originó en el Occidente entre la cultura antigua griega y romana.

doctrina y su implementación. Sólo mencionar la importancia del "entendimiento" no garantiza su consecución. El entendimiento es incompleto, a menos que tome en consideración completamente las percepciones de los demás, lo que requiere una proyección empática. Se logra un entendimiento verdadero y completo del otro, del álter ego, incorporando la totalidad

de "cómo la otra persona está en el mundo al igual que nosotros". Estos imperativos son inherentes en la renombrada Regla Dorada.

Si bien, a menudo se le asocia con la ética Cristiana, de hecho, la Regla Dorada antedata actualmente a la Cristiandad, originada en Occidente entre la cultura antigua griega y romana.¹⁰ La conocía casi toda la antigüedad

...la Regla Dorada
"representa la fórmula
más sencilla que puede
servir de transición entre la
preocupación y el segundo
imperativo kantiano".

griega y romana e incluso Heródoto y Antífonte de Atenas del siglo V a.D. ¹¹ En el siglo IV a.D, la Regla Dorada formaba parte de la *éndoxa* de Aristóteles, o de la sabiduría popular de Atenas. ¹² Desde Grecia, se expandió por todas las culturas fundadoras del Mundo Occidental. Mientras tanto en el Oriente, los chinos habían articulado su propia versión de esta regla de reciprocidad como parte del Confucianismo ortodoxo.

Paul Ricoeur examina la Regla Dorada a través de un lente filosófico y la encuentra superior al imperativo categórico de Immanuel Kant, debido a sus dimensiones antropológicas de la preocupación o de lo compasivo.¹³ La máxima kantiana (a los seres humanos siempre se les debe tratar como un fin en sí y jamás como medios para un fin) no llega a precisar toda la consideración de la perspectiva del otro. La Regla Dorada ("Trate a los demás como le gustaría que lo traten a usted") constituye una mejor fórmula moral porque incluye una exigencia empática implícita.¹⁴ Ricoeur alega que la Regla Dorada "representa la fórmula más sencilla que puede servir de transición entre la preocupación y el segundo imperativo kantiano". 15 Para Ricoeur, lo que se percibe en esta regla y de lo que carece la fórmula de Kant es una "intuición de otredad genuina". 16

Empatía en la doctrina del Ejército

La doctrina del Ejército reconoce la empatía como una herramienta para lograr la legitimidad. En el Manual de Campaña 6-22, Army Leadership, se define la empatía como "la capacidad para ver algo desde el punto de vista de otra persona, adentrarse en sus emociones y sentimientos e identificarse con los mismos". 17 Con respecto a la empatía y legitimidad, en el FM se estipula que la empatía es útil para ganar el apoyo de una población: "Dentro de un ambiente operacional de mayor envergadura, la empatía del líder puede resultar útil si se lidia con poblaciones locales y prisioneros de guerra. A menudo, satisfacer las necesidades básicas de la población local dentro de un área de operaciones, transforma una disposición inicialmente hostil a una de cooperación". 18 Por ende, una determinada disposición de la población hacia la "cooperación" está estrechamente vinculada a la empatía. Sin embargo, para lograr una empatía verdadera,

los militares primero tienen que tratar a los habitantes como seres humanos con igualdad de dignidad.

La empatía es necesaria para lograr un entendimiento verdadero del ambiente operacional. El pensamiento empático permite que los comandantes determinen cómo actuar de un modo que sea moral y socialmente permisible. En una guerra irregular, las acciones "correctas" son pragmáticas ya que desarrollan la legitimidad y evitan la injusticia. Si se derivan de un entendimiento auténtico de la población, las acciones que se consideran universalmente "correctas" pueden ganar la confianza de los gobernados y conducir a la legitimidad. Por lo tanto, una regla sencilla sirve como pauta útil para desarrollar la legitimidad: "Trate a la población como le gustaría que lo traten a usted".

Si la legitimidad es el principio supremo de la guerra irregular, y si bien es cierto que el entendimiento de la población civil constituye la base para logarlo, entonces el éxito en el diseño operacional y en la planificación militar para la guerra irregular depende de la reflexión empática. MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Consulte al Departamento de Defensa de Estados Unidos (DOD) *Joint Publication* (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [*U.S. Government Printing Office* -GPO], 2008), Apéndice A y Manual de Campaña (*Field Manual* FM) del Ejército de Estados Unidos 3-0, *Operations*, (Washington, DC: *GPO*, 2008), Apéndice A.
 - 2. FM 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: GPO, 2006), p. 1-1.
 - 3. FM 3-24, p. 1-21.
- 4. Mao Tse Tung, On Guerrilla Warfare, 2^a ed., traducido por Samuel B. Griffin II (Baltimore, Maryland. The Nautical & Aviation Publishing Company of America, 1992), p. 69.
 - 5. *Ibíd*., p. 112.
- 6. Ho Chi Minh, "Declaration of Independence of the Democratic Republic of Vietnam" en *Ho Chi Minh, On Revolution: Selected Writings*, 1920-66, ed. Bernard B. Fall (Nueva York: Frederick A. Praeger, Publisher, 1997), p. 143.
 - 7. JP 3-0, Joint Operations, p. A-4 (2008).
 - 8. Consulte FM 3-24, 3-3.

- 9. Consulte FM 3-0, Operations, 2008, figura 5-1.
- 10. Hans Urs von Balthasar, "Where Does Fidelity Dwell?" *Communio* (invierno de 2007): p. 500.
 - 11. *Ibíd*.
- 12. Paul Ricoeur, *The Just*, traducción, David Pellauer (Illinois: University of Chicago Press), p. 53.
- 13. Refiérase a Ricoeur; p. 56. Para consultar el segundo imperativo kantiano, vea Immanuel Kant, *Fundamental Principles of the Metaphysic of Morals*, traducido por T.K. Abbott (Buffalo, Nueva York: Prometheus Books, 1987), p. 58.
- 14. Ricoeur, p. 53. La Regla Dorada se encuentra en la Biblia Cristiana (consulte Lucas 6:31 y Mateo 7:12).
- 15. Paul Ricoeur, *Oneself as Another*, traducción, Kathleen Blamey (Ilinois: University of Chicago Press, 1992), p. 222.
 - 16. Ibíd., p. 225.
 - 17. FM 6-22, Army Leadership (Washington, DC: GPO, 2006), 4-9.
 - 18. Ibíd., 4-10.

Llenar el vacío:

El Departamento de Defensa y las Operaciones de Estabilidad

Coronel David W. Shin, Ejército de EUA

L DEPARTAMENTO DE Defensa (DOD) debe desafiar la suposición de que tiene que prepararse para desempeñar todas las líneas de estabilidad de operaciones como "misión esencial" según lo especificado en la Directiva 3000.05 y la subsiguiente doctrina de operaciones del Ejército, el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, ya que no cuenta con los recursos indispensables para lograr, por sí solo, todas las tareas asignadas. En su lugar, el DOD debería concentrase en sus propios puntos fuertes proveer seguridad y control civil—y trabajar para crear las condiciones adecuadas para las contrapartes civiles a fin de que puedan operar más eficazmente en el terreno y llenar el vacío.

Esto exige que las Fuerzas de Propósito General (GPF) se concentren en las tareas relacionadas con la seguridad, mientras se crea una "brigada de adiestramiento especializado" para institucionalizar las capacidades del *DOD* a fin de adiestrar a los militares, policías y guardias fronterizos extranjeros. Sin invertir mucho más en la capacidad para apoyar a la gobernanza y el desarrollo económico y de infraestructura, el DOD puede mitigar el riesgo mediante la adopción de maneras más innovadoras de usar el personal de Asuntos Civiles (CA), otras no GPF y por medio del apalancamiento del Comando de EUA en África (AFRICOM) para desarrollar planteamientos de gobierno como un todo. De hecho, el AFRICOM puede ser el laboratorio que ponga a prueba

el planteamiento de gobierno como un todo en las operaciones de estabilidad. Por último, el *DOD* puede asociarse con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (*USAID*), sus socios del sector privado y otras industrias para llenar el vacío. Esto requiere que el *DOD* determine nuevas maneras de administrar a los contratistas en ambientes operacionales de ritmo acelerado.

...se establecieron las operaciones de estabilidad como una "misión esencial" con la misma importancia que las operaciones de combate para las Fuerzas Armadas estadounidenses...

Antecedentes

En años recientes, muchos observadores han concluido que EUA sobresale cuando se trata de ganar guerras, pero ha fallado en desarrollar las capacidades interagenciales para ganar la paz. ¹ En julio de 2004, esta preocupación llevó a la formación de la Oficina del Coordinador para la Reconstrucción y Estabilización (*S/CRS*) del

El Coronel David W. Shin es el Jefe de la División de Asuntos Militares Internacionales, G-3/5/7. Ejército de EUA en el Pacífico, Fuerte Shafter, Hawái. Recibió su Licenciatura de Ingeniería Eléctrica del Instituto Militar en Virginia, una Maestría de la Escuela de Inteligencia Militar Conjunta y la Escuela Industrial de las Fuerzas Armadas y su Maestría de la Universidad de Washington. Ha fungido en diversas posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de EUA, Corea y Japón. Su artículo "Future War: Back to Basics" apareció en la revista Military Review, edición en inglés, número de septiembreoctubre de 1999. Departamento de Estado de EUA (DOS). El Departamento asignó a su nueva oficina un mandato general, "elaborar opciones políticas para responder a los estados al borde del fracaso y en estado de pos conflicto".² No obstante, el Congreso todavía no ha provisto a la S/CRS los recursos indispensables para llevar a cabo su mandato. A pesar de la presión ejercida por el DOD y la autorización de la Directiva Presidencial 44 en materia de Seguridad Nacional en diciembre de 2005, el Congreso no logró el consenso necesario para proveer a la S/ CRS los recursos adecuados.³

Si bien podemos decir que se ha avanzado un poco al iniciar la planificación estratégica y participar con los aliados, organizaciones regionales e internacionales, en marzo de 2008, la S/CRS sólo contaba con aproximadamente 10 integrantes activos y 90 integrantes del cuerpo en espera, quienes podían desplegarse rápidamente en caso de una crisis.⁴ Una vez aprobado el proyecto de ley, dicha capacidad podría expandirse agregando 500 voluntarios al Cuerpo de la Reserva Civil para el siguiente término.⁵

Muchos en el *DOD* han concluido que, si bien el desarrollo de la capacidad civil para las capacidades expedicionarias permanece una

prioridad principal, el *DOD* tiene que presumir que hacer esto no "tomará años, sino décadas y requerirá de medidas revolucionarias por parte del Congreso con respecto a presupuestos y designación de autoridad". Esto significa que "las fuerzas militares de EUA deberán estar preparadas para desempeñarse en todas las líneas de operaciones [de estabilidad] cuando no puedan hacerlo los civiles". Sin embargo,



El Sargento Ricardo Broderick con el 4º Equipo, II Destacamento, Grupo de Asuntos Civiles, se asoma desde una esquina en Tamím, Irak, 5 de junio de 2007. El II Destacamento, Grupo de Asuntos Civiles se desplegó para apoyar la Operación Iraqi Freedom en la provincia de Ánbar para formar las Fuerzas de Seguridad iraquíes, facilitando el desarrollo del estado de derecho a través de reformas democráticas y continuar el desarrollo de una economía con base en el mercado centrada en la reconstrucción de Irak.

después de que en la Directriz del *DOD* 3000.05 (noviembre de 2005) se establecieron las operaciones de estabilidad como una "misión esencial" con la misma importancia que las operaciones de combate para las Fuerzas Armadas estadounidenses, el *DOD* no ha decidido cuánta capacidad adicional se requiere para llenar el vacío civil y requerirá una fuerza de operaciones de estabilidad permanente.⁸ En

esta directriz se establece que entre las tareas de las operaciones de estabilidad se encuentra lo siguiente—

- Reconstruir las instituciones del país anfitrión, incluso, fuerzas de seguridad, instalaciones penitenciarias y sistemas judiciales.
- Revivir el sector privado, incluso, fomentación de la actividad económica y desarrollo de la infraestructura.
- Desarrollar las instituciones representativas del gobierno.⁹

La presunción de que el *DOD* debiera llevar a cabo *todas* las tareas de operaciones de estabilidad identificadas en la directriz como "misión esencial" no deberá quedar sin cuestionarse. En su lugar, el *DOD* deberá concentrar sus iniciativas en dos tareas afines con la seguridad de las cinco líneas de estabilidad de operaciones del Ejército. Debe aceptar riesgos limitados actuando con cautela al invertir en las Fuerzas de Propósito General y evitar la tentación de crear capacidades que el *DOD* no está capacitado para desempeñar.

A fin de mitigar los riesgos inherentes de esta estrategia, el DOD debería considerar maneras más innovadoras de emplear la brigada de Asuntos Civiles y apalancar al AFRICOM para elaborar planteamientos de gobierno como un todo a fin de evitar que caigan los estados en condiciones frágiles o que los mismos vuelvan a caer en la inestabilidad. El DOD debería tomar pasos bien delineados para institucionalizar las lecciones aprendidas de las experiencias en Afganistán e Irak, formando una "brigada de adiestramiento especializado" para adiestrar a las fuerzas de seguridad extranjeras. ¹⁰ A fin de reducir aún más el vacío, el DOD debe fomentar, agresivamente, la cooperación interagencial apoyando a los miembros que no pertenecen al DOD quienes trabajan en ambientes peligrosos y asociándose con la industria privada, el mundo académico, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Esto requerirá crear una capacidad significativa dentro del DOD para administrar los contratos. Aparentemente, la USAID está mejor posicionada para ayudar al DOD con el sector privado. Una mayor cooperación entre el DOD y la USAID podría reducir el vacío civilmilitar y mejorar la planificación y ejecución de las operaciones de estabilidad de EUA.

¿Por qué la Directriz 3000.05?

La tendencia en los últimos años indica que nuestros enemigos no quieren competir con las Fuerzas Armadas estadounidenses en batallas convencionales, de manera que nuestro éxito futuro dependerá, en gran parte, de la conducción de operaciones en medio de la población civil. Un tema recurrente durante las operaciones militares de EUA, durante toda la década de los 90 y en campañas actuales tanto en Irak como en Afganistán, demuestra, claramente, la necesidad de mejorar las capacidades de las operaciones de estabilidad de las Fuerzas Armadas de EUA. Si bien el fomentar una capacidad civil desplegable aumentada es una prioridad principal del DOD, muchos creen que tomaría años para desarrollar la misma. Mientras tanto, el DOD trabajaría para "mitigar los efectos negativos de vacíos previsibles en la capacidad civil preparando a las fuerzas militares de EUA para desempeñar tareas de operaciones de estabilidad probables.¹¹ La necesidad de desarrollar una capacidad de operaciones de estabilidad se torna aún más apremiante si se toma en cuenta que desde 1990 hasta 2006 las Fuerzas Armadas estadounidenses han sacrificado 4 veces más sus vidas y caudal durante las operaciones de estabilidad que durante las operaciones convencionales de combate previas. En 2006, el Consejo de Ciencia para la Defensa determinó que el DOD podría implementar, exitosamente, la Directriz sin incurrir en "costosas tecnologías, adquisiciones de nuevos sistemas de armamento o la re-organización masiva". 12 Además, el Consejo determinó que la clave radica en cambiar la mentalidad de lo que ya no funciona, pero ¿sería esto suficiente?¹³

Tareas y soluciones de las operaciones de estabilidad

A medida que gana ímpetu la necesidad de desarrollar la capacidad de las operaciones de estabilidad, en febrero de 2008, el Ejército de EUA identificó las siguientes cinco tareas de las operaciones de estabilidad:

- Proveer seguridad civil.
- Proveer control civil.
- Restaurar los servicios básicos.
- Apoyar la gestión de asuntos públicos.
- Apoyar el desarrollo económico e infraestructura. 14

Podría decirse que las Fuerzas Armadas estadounidenses están adiestradas y equipadas para ejecutar muchas de las tareas afines con la seguridad, sin embargo, carecen de la capacidad de dar seguimiento a las tareas que tienen que ver con la gestión de asuntos públicos y el desarrollo. En virtud de este vacío en lo referente a capacidad, las FF.AA. estadounidenses deberían colocarse a la vanguardia en lo que toca a proporcionar la seguridad y control civil que genera las condiciones necesarias para que las interagencias operen en el terreno y evitar expandir la capacidad del *DOD* en la gobernanza y desarrollo. ¿Cuáles son algunas de las implicaciones de dicha estrategia?

Seguridad civil

El que el Departamento de Defensa dirija las misiones de seguridad del gobierno de EUA significa que las Fuerzas de Propósito General tendrán que proveer seguridad civil para proteger a la población local tanto de amenazas externas como domésticas y ayudar a las fuerzas de seguridad del país anfitrión a luchar contra los terroristas, criminales y demás grupos obstruccionistas. 15 En casos tales como en Kosovo, donde no hay policía, jueces ni cárceles, las FF.AA. estadounidenses tendrán que ejercer el control de autoridad policíaca absoluta y desempeñar otras funciones esenciales para establecer el estado de derecho (V.gr., operando un sistema judicial e instalaciones penitenciarias). 16 Esto requerirá más unidades de policía militar y el compromiso de adiestrar equipos de brigadas de combate para respaldar el cumplimiento de la lev civil. Esta iniciativa tiene que incluir tareas comúnmente relacionadas con fuerzas policiacas.

En el Manual militar Constabulary Capabilities for Low-Level Conflict" ("Capacidades de la policía para conflictos de baja intensidad") de 1969 se establece que el motivo de contar con una fuerza policiaca es para "crear orden en una

situación inestable, mientras asiste y fomenta el desarrollo de organizaciones sociales y actitudes públicas conductoras a una estabilidad a largo plazo". 17 Si bien algunos cuestionan este requisito, la historia nos muestra que las FF.AA. estadounidenses han desempeñado constantemente este papel "llevando a cabo operaciones como una fuerza policíaca o desempeñando este papel hasta la creación de instituciones civiles permanentes, o hasta que las operaciones se traspasen a una autoridad idónea. 18 Por ejemplo, históricamente, las FF.AA. estadounidenses han desempeñado algunas de las siguientes labores policiales: iniciativas de reconstrucción de pos guerra civil, las intervenciones estadounidenses en el Caribe a principios del siglo XX, pos II GM en Alemania y Japón, Haití, Somalia, los Balcanes, Afganistán y, por último, Irak.¹⁹

Además, hoy la doctrina del Ejército requiere operaciones de apoyo civil, lo que sugiere que el papel policial tradicional desempeñado por el Ejército sigue siendo una tarea de misión esencial. En la doctrina se estipula que, de ser necesario, el Ejército "proveerá apoyo a los oficiales locales, estatales y federales encargados de hacer cumplir la ley. En casos extremos y por orden del Presidente, las fuerzas Regulares del Ejército [mantendrán] la ley y el orden."²⁰

Sin embargo, el objetivo es la transición, ya sea, a una fuerza policiaca adiestrada internacional o a una local del país anfitrión. El adiestrar a las Fuerzas de Seguridad del país anfitrión deberá permanecer el papel principal que desempeñe el DOD en la fomentación del "estado de derecho y participación". El DOD debe encabezar el adiestramiento de los militares, policías y guardias fronterizos del país anfitrión. El Departamento de Defensa podría esperar que otros elementos del poder nacional participen en las tareas de estabilidad y reconstrucción sólo si provee un ambiente seguro a través de las actividades policíacas y protección de fronteras.²¹ Si los funcionarios civiles llegan a un ambiente peligroso, el DOD tiene que protegerlos, de manera que puedan trabajar para moldear las condiciones, a fin de mejorar el apoyo de las operaciones de estabilidad y las civiles. A fin de lograr esta sinergia civil-militar, el DOD debe estar dispuesto a proporcionar escoltas militares asignadas a los funcionarios civiles. En su lugar, el DOD provee apoyo en materia de seguridad, según surja la necesidad, 💆 lo que obliga a las agencias gubernamentales civiles a depender de compañías privadas de seguridad para que les provean protección. 8 En Irak, la contratación de los servicios de seguridad pronto se tornó algo "prohibitivo" y el planteamiento intencionado ocasionó demoras inevitables, ajustes en los horarios y la discusión § entre el DOS y el DOD sobre "si debe usar militares o guardias privados y quién debería pagar por ello"²² Si el *DOD* no está dispuesto a proveer seguridad a los funcionarios civiles, no debería esperar que los empleados civiles gubernamentales de EUA asuman riesgos relacionados con desempeñar su trabajo en un ambiente inestable. Además, sin protección, el personal civil totalmente capacitado resultará ineficaz aunque cuente con un número suficiente de los mismos en el terreno.

El vacío más significativo dentro del sector de seguridad pareciera ser la falta de capacidad del *DOD* para operar un sistema judicial. Las unidades de asuntos civiles pueden ayudar a llenar algunos vacíos. En la doctrina del Ejército se estipula que las unidades de *CA* son capaces de proveer paquetes modulares

El personal de la USAID y sus asociados cuentan con la pericia de desarrollo, el conocimiento local y la capacidad de contratación para servir como una verdadera fuerza multiplicadora para el DOD.

para planear y permitir el desarrollo del estado de derecho según corresponde a la aplicación justa, competente y eficaz "de las leyes civiles y penales de una sociedad a través de



El Coronel Todd B. McCaffrey, comandante del 2º Equipo de Combate de la Brigada Stryker, 25ª División de Infantería, División Multinacional-Bagdad, está sentado con invitados de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en la apertura de la nueva oficina de micro financiamiento en Sab al-Bor, 1 de marzo de 2008.

instituciones jurídicas imparciales y sistemas policíacos y penitenciarios competentes". ²³ Esta capacidad de las *CA* incluye jueces, auditores y especialistas afines, capacitados en derecho internacional y comparativo. ²⁴ La *USAID* y sus asociados también pueden ayudar a llenar el vacío, pero como nos recuerda el Teniente General Peter W. Chiarelli, la *USAID* en estos momentos sólo cuenta con aproximadamente 3.000 empleados (comparado con los 15.000 durante la Guerra de Vietnam) y es un poco más que una dependencia de contratación)". ²⁴

Así como muchas organizaciones gubernamentales de EUA, incluyendo al DOD, la USAID ha experimentado recortes de personal a través de los años y depende del sector privado para llenar el vacío. A pesar de este contratiempo, la USAID sigue arreglándosela para mantener su presencia en muchos estados frágiles y en vías de desarrollo en todo el mundo. El personal de la *USAID* y sus asociados cuentan con la pericia de desarrollo, el conocimiento local y la capacidad de contratación para servir como una verdadera fuerza multiplicadora para el *DOD*. De hecho, la *USAID* está, posiblemente, en mejor posición que todas las demás dependencias gubernamentales de EUA, para impulsar sus conocimientos en lo referente al apoyo del sector privado en las operaciones de estabilidad. Esto incluye, percepciones relacionadas con las capacidades del sector privado autóctono.²⁶ Al final, la colaboración estrecha entre el DOD



La planta eléctrica en Tayí, Irak, 23 de diciembre de 2008, durante la encuesta de servicios esenciales que el Ejército efectuó en la ciudad.

y la *USAID* tiene el potencial de reducir el vacío militar-civil y mejorar la planificación y ejecución de las operaciones de estabilidad del gobierno estadounidense.

Por ejemplo, la *USAID* cuenta con una "cantidad indefinida" de contratos y otros arreglos contractuales con el sector privado (empresas con fines lucrativos, organizaciones no gubernamentales y universidades) para "fortalecer el estado de derecho y el respeto a los derechos humanos".²⁷ Esto involucra a ocho contratistas principales y, aproximadamente, 33 subcontratistas.²⁸ El *DOD* puede coordinar con la *USAID* para tener acceso al estado de derecho del sector privado y de esa manera llenar el vacío.

Control civil

De conformidad con la doctrina del Ejército, el control civil "regula el comportamiento y actividades seleccionadas de los individuos y grupos". ²⁹ Las actividades de la población se canalizan "para permitir la provisión de seguridad y los servicios esenciales, mientras

coexisten con una fuerza militar conducente a las operaciones de [estabilidad]" y podría incluir el "control de multitudes". 30 Esto sugiere que el control civil podría ser un subconjunto del control de la seguridad civil. Si las FF.AA. pueden proveer seguridad civil, deberían poder administrar el control civil. No obstante, sin dicha capacidad, el Ejército tiene que depender de la capacidad civil que actualmente no puede responder a una crisis de manera oportuna. Por ejemplo, la *ONU* solicitó la capacidad de control de multitudes en Kosovo debido a los disturbios civiles y las unidades de policía especial internacional tardaron casi un año en llegar. 31

Restablecimiento de los servicios esenciales

Si bien el restablecimiento de los servicios esenciales es otro componente critico de las operaciones de estabilidad, restablecer la energía eléctrica no está incluido en la doctrina del Ejército. En la misma se destaca proveer asistencia de primeros auxilios, prevenir la epidemia de enfermedades, proveer alimento y agua potable, proveer refugios de emergencia y servicios de salubridad, tales como alcantarillados y recolección de basura.³² Las FF.AA. pueden desempeñar muchas de 5 estas funciones con el cuerpo médico, los CA, el 🕏 cuerpo de ingenieros y las Fuerzas de Propósito General. El restablecimiento de la electricidad o la construcción de capacidades de energía eléctrica adicionales también pueden ser contratadas a través del Cuerpo de Ingenieros del Ejército estadounidense. Si bien debemos ser cautelosos de no prometer algo que no podamos cumplir, la población indígena podría percibir nuestra incapacidad para proporcionar suficiente electricidad como un fracaso general en el restablecimiento del orden y la estabilidad como ocurrió en el caso de Irak.³³

Como resultado, desde octubre de 2003 hasta marzo de 2006 una parte significativa de los Fondos para la ayuda humanitaria y de reconstrucción de Irak se gastaron en la restauración de la red eléctrica de Irak.

- El Centro de programas transatlánticos del Ejército de EUA contrató a la compañía Odebrecht-Austin para el mantenimiento de la Planta de Gas por un monto de US\$ 38,66 millones.
- La empresa Shaw Centcom Services para rehabilitar una línea de transmisión y la subestación por un monto de US\$ 15,42 millones.
- A Washington International/Black y Veatch para rehabilitar un generador por US\$ 64,29 millones.
- Al Joint Contracting Command-Irak-Afganistán junto con la compañía Fluor para construir una planta eléctrica por US\$ 4,5 millones.
- El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA-División de la región del Golfo contrató a KEC-OZDIL para diseñar y reconstruir una línea de transmisión por US\$ 23,86 millones y la Compañía iraquí I para construir una instalación eléctrica por US\$ 2,87 millones.³⁴

Las FF.AA. pueden mantener la capacidad para restablecer la electricidad asociándose con la industria a fin de garantizar que dicha capacidad esté disponible cuando se necesite, similar a la forma en que la *USAID* utiliza su cantidad indefinida de contratación.



Los integrantes del Equipo de Reconstrucción Provincial Integrado y de la USAID se detuvieron en un negocio local en el centro del mercado de Hadita para hablar con los locales acerca de cómo está creciendo la zona, 26 de mayo de 2008.

Apoyo a la gestión de Asuntos Públicos

La doctrina del Ejército de EUA en apoyo al ejercicio del poder mejorado incluye—

- Desarrollar y apoyar el control de las actividades públicas, el estado de derecho y la administración civil del país anfitrión.
- Mantener la seguridad, control y los servicios esenciales a través de la agencias del país anfitrión (incluso, adiestramiento y equipamiento de las fuerzas de seguridad y la policía).
- Apoyar las iniciativas indígenas para normalizar la sucesión del poder (elecciones).

Dicha iniciativa es una extensión natural de la seguridad civil, control civil, tareas de servicios esenciales que constituyen la base fundamental para apoyar la gestión de asuntos públicos. Según lo señalado anteriormente, los militares deberían desempeñar un papel principal en la seguridad, ayudando en la reconstrucción de "instituciones indígenas, incluyendo los distintos tipos de fuerzas de seguridad, instalaciones penitenciarias y sistemas judiciales indispensables para asegurar y estabilizar el ambiente". Sin embargo, otras dependencias como la *USAID* podrían y deberían encabezar el desarrollo de las "instituciones gubernamentales representativas" 35

El organizar, adiestrar, equipar y asesorar a los ejércitos, la policía y las tropas guarda fronteras extranjera, se ha convertido en una tarea clave para nuestras *GPS*, por lo tanto,

terminan potencialmente con el monopolio de las FF.EE. de EUA en cuanto al adiestramiento de las fuerzas de seguridad extranjeras.³⁶ El Ejército de EUA debe institucionalizar esta capacidad de las no-FF.EE. estableciendo una "brigada de adiestramiento especializado" para adiestrar a los militares, policía y tropas guarda fronteras extranjeros. Algunos sostienen que adiestrar a la policía y a las unidades guarda fronteras pone en peligro las iniciativas del DOD para fomentar el desarrollo de la capacidad civil y el DOD podría terminar quedándose a cargo de estas tareas. Sin embargo, el Departamento de Defensa tiene que darse cuenta de que hacer todo lo posible para proporcionar un ambiente seguro para las demás interagencias a fin de poder operar en el terreno, constituye la clave de todo éxito y dicho éxito es improbable que se de sin que se desarrolle la capacidad de la policía y de las fuerzas guarda fronteras del país anfitrión. Peor aún, lo más probable es que el DOD terminará quedándose a cargo de estas tareas permanentemente. Por ejemplo, 400 reservistas de la Armada, desde el personal médico hasta los especialistas de material explosivo fueron movilizados recientemente para un adiestramiento de seis semanas en la inspección aduanera y desempeñar estas labores en apoyo al Ejército en Irak.³⁷ Hasta tanto lleguen los asociados civiles del gobierno estadounidense, las unidades CA pueden llenar estos vacíos y tienen la capacidad de "crear, asignar recursos, administrar y dar sostenimiento a las instituciones y procesos mediante el cual se rige, protege y además prospera una sociedad.³⁸ Inicialmente, este trabajo puede ser realizado por los "especialistas de las CA, en lo que compete a la administración pública, administración ambiental y áreas de seguridad pública".³⁹

A fin de llenar aún más el vacío, el *DOD* debe considerar a la *USAID* y a sus asociados. La *USAID* cuenta con, aproximadamente, 15 contratistas principales para la gobernanza, 150 subcontratistas y 20 afiliados.⁴⁰ Además de desarrollar una capacidad adicional para la gobernanza, el *DOD* debe concentrarse en proveer seguridad para mantener a los expertos seguros en el terreno.

Apoyo al desarrollo económico e infraestructura

La tarea final de las operaciones de estabilidad del Ejército "apoyar el desarrollo económico e infraestructura", incluye ayudar a los países anfitriones a desarrollar tanto la capacidad como la competencia para apoyar dichas áreas. La doctrina del Ejército no dice qué hacer para llevar a cabo la tarea. Sin embargo, en la doctrina se reconoce que los sectores técnicos del DOS en esta línea de operación incluyen: restablecimiento de la energía eléctrica, servicios de transporte, servicios de comunicaciones, servicios de salud y salubridad, servicios de bombero, servicio funeral y control ambiental. Si se restablecen estas necesidades básicas, la tarea pasa a la estabilización de la economía: proporcionando oportunidades de empleo, iniciando las reformas del mercado, fomentando la inversión nacional y extranjera, supervisando la reforma monetaria y reconstruyendo las estructuras públicas.41

La capacidad del Departamento de Defensa de proveer servicios esenciales resulta fundamental para el desarrollo de las infraestructuras. Dados los actuales vacíos en la capacidad del *DOD* para contratar y supervisar el desarrollo de la infraestructura, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA y demás organizaciones con capacidades de contratación, tal como la *USAID*, podrían encargarse de los proyectos de gran envergadura en lo que toca al desarrollo de la infraestructura a corto plazo.

Si bien las dependencias civiles deberían encabezar el desarrollo económico, los militares cuentan con algunas herramientas eficaces como el Programa de respuesta de emergencia de Comandantes. Dicho programa se utiliza para promover la actividad económica local y, en algunos casos, (como el de Irak), permitir al *DOD* desempeñar un papel importante en el desarrollo económico. Por ejemplo, la Fuerza de tarea para operaciones de negocios y estabilidad en Irak, contribuye a revitalizar la economía iraquí, impulsando el coste actual de US\$ 10 millones mensuales del *DOD* para las operaciones de sostenimiento en Irak. Este nivel de gastos puede afectar significativamente el desarrollo económico local en distintos sectores.42

Las unidades de Asuntos civiles también pueden proporcionar experiencia en lo que concierne al desarrollo económico, abastecimiento civil, alimento y agricultura, transporte público, obras públicas, servicio público y servicio de comunicaciones. La industria privada de este sector incluye a AECOM, Louis Berger, URS, Fluor, Washington Group, Perini Corporation, Parsons Iraq JV, KBR, Black y Veatch, Parsons Delaware, Lucent y Contrack. 44

El éxito para disminuir el vacío civil-militar requiere el uso innovador de las *GPF* y de las no *GPF* en una coordinación estrecha con la *USAID*, sus asociados del sector privado y demás en la industria privada. ¿Cómo puede hacer el *DOD* este trabajo de manera más eficaz?

Reflexiones sobre las operaciones de estabilidad

Algunos analistas han propuesto hacer inversiones mucho más grandes en las operaciones de estabilidad mientras que otros apoyan el estatus quo o rehúsan invertir en esta iniciativa. Andrew F. Krepinevich, ha alegado que ya es hora de que el DOD establezca una "capacidad permanente para el adiestramiento y asesoramiento de las fuerzas militares indígenas y aliadas". 45 Además, ha presionado para la conversión de un número "substancial" de brigadas del Ejército a las operaciones de estabilidad.46 Krepinevich sostiene que el combate convencional de pos Guerra Fría—la guerra del Golfo de 1991 y la segunda guerra del Golfo en el 2003—ha demostrado la "enorme superioridad" que las fuerzas estadounidenses tienen sobre sus enemigos que las desafían en guerras convencionales.47 Además, señala que a pesar de esta posición dominante en guerras convencionales, el Ejército de EUA planea crear otras seis brigadas y el Cuerpo de Infantería de Marina "agregará un equipo de combate de regimiento para completar sus tres equipos de división-ala" con un aumento de 92.000 activos en nuestras fuerzas terrestres. 48 Krepinevich además destaca que



La Mayor Becky Morris, Ejército de EUA, centro, la Comandante de la Compañía Charlie, 486º Asuntos Civiles e integrante de la coalición, izquierda, ambos de la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada- Cuerno de África, caminan junto con un miembro de los Ejecutivos de Negocio para la Seguridad Nacional, derecha, durante su visita a un campo de personal internamente desplazado en Te Tugú, Uganda, 23 de enero de 2008.

Fuerza Aérea de EUA, Aerotécnica Jacqueline Kabluyer

los militares estadounidenses concentrados convencionalmente no respondieron eficazmente a los desafíos irregulares en Vietnam, Afganistán e Irak.⁴⁹

El AFRICOM ofrece una nueva manera de responder a la crisis...

Por otro lado, el General Chiarelli cree que el Departamento de Defensa sencillamente no puede darse el lujo de dividir las fuerzas en unidades de combate y de estabilidad. Ha alegado la necesidad de "desarrollar un espectro total de capacidades a través de las fuerzas armadas.⁵⁰ Se da cuenta de que el Ejército podría necesitar ampliar algunas de sus "unidades especializadas" como la unidad de "asuntos civiles, ingenieros, operaciones de información y demás que desempeñan un papel fundamental en las operaciones de estabilidad". ⁵¹ Chiarelli no piensa que las GPF deberían adiestrar a las fuerzas de seguridad indígenas. Dice que deberían contar con la "flexibilidad básica" para desempeñar esta misión si las Fuerzas Especiales carecen de la capacidad de satisfacer los crecientes requisitos. Según Chiarelli, estos requisitos deberían extraerse de las unidades que ya operan en la zona de combate, en lugar de seleccionar al mejor personal para aumentar los equipos de adiestramiento, externamente extraídos.⁵² Colin S. Gray concuerda con la evaluación de Chiarelli y va aún más allá al sugerir que las operaciones de estabilidad no deben considerarse como un "asunto separado" sino como una parte de la estrategia contra el terrorismo y la contrainsurgencia. Gray prevé que, en vista de que "la guerra irregular prolongada no probará ser domésticamente sostenible [en EUA], es lógico que habrá una demanda modesta de política para las operaciones de estabilidad y reconstrucción".53

Tal vez más que la Directriz 3000.05 en sí, el establecimiento del *AFRICOM* sugiere que la seguridad y el desarrollo están

inexorablemente ligados y que Estados Unidos está comprometiéndose a largo plazo con las operaciones de estabilidad.

Si bien la solicitud de Krepinevich para crear una fuerza permanente a fin de capacitar al personal de seguridad extranjero tiene mérito, no sería realista crear distintas brigadas exclusivamente para las operaciones de estabilidad cuando el *DOD* está bajo presión presupuestaria constante, ritmo operativo en aumento y enfoque de gobierno como un todo, sería una manera más económica de conducir las operaciones de estabilidad.

La estrategia propuesta permite que los departamentos y dependencias estadounidenses ejerzan sus aptitudes esenciales en lugar de desarrollar capacidades redundantes para resguardarse de las profecías que por su propia naturaleza contribuyen a cumplirse ("los civiles no estarán allí para ayudar"). Chiarelli acierta al sugerir que no se requieren las fuerzas permanentes para las operaciones de estabilidad, pero las unidades especializadas deberían expandirse como las unidades de Asuntos Civiles, ingenieros, policía militar y demás para llenar algunos vacíos críticos. Sin embargo, no es realista sugerir que las GPF sólo deberían adiestrar a las fuerzas de seguridad extranjeras, si las Fuerzas Especiales no tienen la capacidad de hacerlo. Resulta poco probable que para el futuro previsible los militares estadounidenses cuenten con suficientes Fuerzas Especiales para satisfacer

El DOD debería crear una oficina de Contratación en el territorio continental de EUA con especialistas en administración de contratos...

todos los requisitos urgentes de adiestramiento de fuerzas extranjeras. Ahora es el momento para institucionalizar dicha capacidad mediante la creación de una "brigada de adiestramiento especializado" antes de que, nuevamente, la perdamos.

Comando de Estados Unidos en África

El modelo de AFRICOM contiene implicaciones significativas que pueden mejorar las operaciones de estabilidad del DOD y perfeccionar aún más la capacidad del DOD en el papel que desempeña en el planteamiento de gobierno como un todo. En el 2007, 8 de los 10 estados en condición frágil se encontraban en África subsahariana, en comparación con los 6 del 2006.54 El AFRICOM ofrece una nueva manera de responder a la crisis y evitar que los estados frágiles en África vuelvan a caer en la inestabilidad. El 6 de febrero de 2007, el presidente Bush declaró "Este nuevo comando fortalecerá nuestra cooperación en materia de seguridad con África y ayudará a crear nuevas oportunidades para reforzar las capacidades de nuestros asociados en África". 55 Continuó diciendo que el comando "mejoraría nuestras iniciativas para ayudar a restaurar la paz y seguridad al pueblo africano y fomentaría nuestras metas comunes de desarrollo, salud y crecimiento económico en África".56

Es inusual que el Comando de EUA en África sea un comando combatiente (*COCOM*), cuyo papel tradicional es el de luchar y ganar guerras. Podría decirse que más que cualquier otra iniciativa del *DOD*, *AFRICOM* demuestra que el *DOD* se da cuenta de que la seguridad y el desarrollo están intricadamente ligados y tienen que proveerse simultáneamente.⁵⁷ Si *AFRICOM* tiene éxito, su experiencia podría servir de modelo para el establecimiento de asociaciones con estados frágiles y de pos conflicto y surtiría un gran efecto en otros comandos combatientes en términos de misión y organización.

El Departamento de Defensa debería inicialmente comprometerse con las "brigadas de adiestramiento especializadas" en apoyo del *AFRICOM* para tratar sus desafíos de desarrolloseguridad. A medida que maduren los requisitos de la misión del *AFRICOM* y las brigadas demuestren su capacidad, otros *COCOM* también podrían ser apoyados. Además, se debería crear un quinto Comando de Asuntos Civiles para incrementar los requisitos de la misión del *AFRICOM*. En lugar de que el nuevo Comando de Asuntos Civiles provenga en su totalidad de la reserva, el Ejército debería hacer

un componente activo, por lo menos, a uno de los nuevos batallones de los *CA*. Si las FF.AA. estadounidenses pueden permitirse el lujo de dedicar la única brigada activa de los *CA* del Ejército al Comando de Operaciones Especiales, entonces el *DOD* debería poder asignar recursos a un batallón de los *CA* para el *AFRICOM*, el único Comando Combatiente no bélico en el *DOD*.

Sin embargo, los *CA* no son una "fórmula mágica" para llenar el vacío civil-militar. Algunos analistas recientemente han solicitado poner fin a "la práctica de utilizar a los soldados de los *CA* para llenar las vacantes civiles en las que se requieren profesionales civiles altamente calificados". ⁵⁸ Se necesita la capacidad adicional de los *CA*, sin embargo, para contar con más credibilidad, los *CA* tienen que reclutar profesionales idóneos y adiestrarlos adecuadamente para desempeñar su misión, ya que seguirán siendo llamados para llenar puestos civiles críticos durante las operaciones de estabilidad.

Las dependencias gubernamentales de Estados Unidos no deberían temerle al *AFRICOM*, si no acogerla. El *AFRICOM* ofrece la oportunidad de trabajar con el *DOD* día a día para asegurar y desarrollar a África. Presumiendo que, eventualmente, el *AFRICOM* se convierta en el modelo para el planteamiento de gobierno como un todo en las operaciones de estabilidad es de genuino interés que todos los que tengan que ver con las operaciones de estabilidad envíen a sus profesionales más capacitados a fin de ayudar a darle forma al *AFRICOM*.

Necesidad de una administración eficaz de contratos

Por último, es evidente que el *DOD* debe confiar en los socios de la industria privada para llenar los vacíos durante las operaciones de estabilidad. A fin de reforzar el estado de derecho, restaurar la energía eléctrica, apoyar la gestión de asuntos públicos y demás tareas orientadas a civiles, el *DOD* tiene que crear un sistema más flexible y responsable de administración de contratos. Mientras que la industria privada puede proporcionar servicios especializados a bajo coste, la supervisión inadecuada de los contratos,

por parte del *DOD*, ha resultado en servicio sumamente costosos. Uno de los incidentes más conocidos se dio cuando el KBR infló los precios al *DOD* por un monto de US\$ 28 millones por servicios de comida que jamás fueron distribuidos en Irak. La corrupción es otro tema. Algunos han sido tentados a tomar pequeños sobornos por parte de los subcontratistas locales, a los que los auditores, con frecuencia, no pueden detectar. Los

Algunos analistas
recientemente han solicitado
poner fin a "la práctica de
utilizar a los soldados de la
CA para llenar las vacantes
civiles en las que se requieren
profesionales civiles altamente
calificados".

empleados de KBR en Kuwait han recibido US\$ 6 millones en sobornos de una empresa local. La falta de responsabilidad es otro problema. Varios contratistas de DynCorp estuvieron "implicados en crímenes sexuales, escándalos de prostitución y tráfico ilegal de armas", pero se salvaron de no ser enjuiciados porque Estados Unidos carece de jurisdicción en Bosnia.⁵⁹ Los contratistas no siempre son fiables. Algunos podrían optar por abandonar sus contratos y podría ser difícil sustituirlos, ya que los contratistas trabajan en ambientes peligrosos.⁶⁰

No obstante, hoy en día, resulta casi imposible operar sin contratistas. El *DOD* debería crear una oficina de Contratación en el territorio continental de EUA con especialistas en administración de contratos y expertos en la materia que puedan garantizar la eficacia y seguridad de los contratos. El *DOD* tiene que adiestrar a personal militar selecto para administrar e integrar mejor a estos contratistas en la estructura de la fuerza. El Departamento de Defensa ya no puede darse el lujo de confiar en los sistemas de administración de contratos con base en fines especiales. 62

Además, el DOD debería considerar el establecimiento de un Comando de Contratación para apoyar al AFRICOM. La unidad no sólo apoyaría los requisitos de contratación de AFRICOM sino que podría ser la base de adiestramiento para los cuerpos de contratistas del DOD dedicados a las operaciones de estabilidad. Además, podría haber una necesidad de designar a una dependencia líder a nivel nacional para administrar la contratación de la reconstrucción v estabilización, estableciendo un código de conducta en los estándares de la industria de contratación y supervisando todos los contratos de reconstrucción y estabilización. La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional de EUA ya cuenta con la experiencia en la contratación de servicios relacionados con el desarrollo, de manera que podría encabezar o apoyar dicha iniciativa.

Conclusión

El Departamento de Defensa no debería presumir que sus homólogos civiles no estarán en el terreno. Si bien el *DOD* es capaz de desempeñar algunas tareas a través de todas las líneas de las operaciones de estabilidad, tiene que esforzarse más para establecer un entorno operativo seguro. El Departamento de Defensa simplemente no cuenta ni contará con los suficientes recursos para llevar a cabo, por sí solo, todas las tareas afines de las operaciones de estabilidad; como resultado, tiene que *comprometerse* a proteger a sus homólogos civiles, mientras llenan el vacío hasta tanto desarrollen su capacidad en el terreno.

A fin de hacerlo, el Departamento de Defensa deberá emplear la mayor parte de sus Fuerzas de propósito general para tareas relacionadas con la seguridad, mientras crea una "brigada de adiestramiento especializada" para institucionalizar las capacidades de las Fuerzas no FF.EE. para adiestrar a las fuerzas de seguridad extranjeras. Además, el DOD debería expandir las capacidades de los CA en el Ejército activo y desarrollar más capacidades para la policía militar, ingenieros y demás unidades especializadas a fin de llenar los vacíos. Aún en ausencia del desarrollo de una capacidad significativa para apoyar la gestión de asuntos públicos y el desarrollo económico e infraestructura, el *DOD* puede mitigar los riesgos al asociarse más eficazmente con la USAID,

sus asociados del sector privado y demás en la industria. Además, el Departamento de Defensa puede hacer un mejor trabajo administrando sus relaciones con la industria creando organizaciones de administración de contratos a nivel del DOD y los COCOM, y adiestrando al personal clave en todos los niveles para administrar, más eficazmente, a los contratistas en el campo de batalla. Por último, el gobierno de EUA debe hacer al AFRICOM un laboratorio para sustentar un enfoque de gobierno

como un todo para las operaciones de estabilidad que van mucho más allá de África. De hacerlo correctamente, es decir, con el pleno apoyo de la comunidad interagencial, el AFRICOM no sólo responderá ante las crisis de manera más eficaz, sino que también podrá evitar que los estados en condición frágil fracasen o vuelvan a caer en la inestabilidad. El éxito del *AFRICOM* podría afectar las misiones de los demás COCOM y cómo están organizados.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Brent Scowcroft v Samuel R. Berger, "In the Wake of War: Getting Serious about Nation-Building," *The National Interest*, Núm. 81 (otoño de 2005): p. 49.

 2. John C. Buss, "The State Department Office of Reconstruction and
- Stabilization and Its Interaction with the Department of Defense," Issue Paper, Centro de Liderazgo Estratégico, Escuela Superior de Guerra del Ejército (julio de 2005): p. 2.
- 3. El presidente Bush firmó la Directriz Presidencial 44 para la Seguridad Nacional (NSPD-44) en diciembre de 2005. La finalidad del NSPD-44 es la de "fomentar la seguridad de los Estados Unidos a través de la coordinación, planificación e implementación de la ayuda de reconstrucción y estabilización para asistir a estados y regiones extranjeras de o en transición de un conflicto o lucha civil". En ella se designa al Ministro de Estado en calidad de líder de la coordinación de las iniciativas de Gobierno de EUA para elaborar, planear y llevar a cabo actividades de estabilización y reconstrucción. En la misma se especifica que el Ministro de Estado y el Ministro de Defensa "integrarán los planes de contingencia de estabilización y reconstrucción con los planes de contingencia militares cuando sea relevante y adecuado".
- 4. "International Partnerships to Build Peace," an Office of the Coordinator for Reconstruction and Stabilization (S/CRS) information paper, Escuela Industrial de las Fuerzas Armadas (ICAF), 19 de marzo de 2008.
- 5. "A Whole of Government Approach to Prevent, Resolve, and Transform Conflict," an S/CRS information paper, ICAF, 19 de marzo de 2008.
- 6. Interim Progress Report on DOD Directive 3000.05: Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction (SSTR) Operations, Office of the Under Secretary of Defense for Policy (USD[P]), agosto de 2006, p. 6.
 - 8. Directriz 3000.05 del DOD, p. 2, 28 de noviembre de 2005.
 - 9. Ibíd., p. 2.
- 10. Discusión con el TCnel James H. Boozell sobre la "brigada de adiestramiento especializada", "Jefe de Sección de Conceptos, Doctrina y Experimentación, División de Operaciones de Estabilidad y Guerra Irregular, del Cuartel General del Ejército G3/5/7, 20 de marzo de 2008. Citado con autorización. Las ideas del autor no reflejan las ideas del TCnel Coronel Boozell.
 - 11. USD(P) Interim Progress Report on DOD Directive 3000.05, 7.
 - 12. Ibíd., p. 9.
 - 13. Ibíd.
- 14. FM 3-0, Operations (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [U.S. Government Printing Office - GPO], 27 de febrero de 2008), 3-13, 3-14.
 - 15. Ibíd., 3-13.
- 16. Jock Covey, Michael J. Dziedzic, y Leonard R. Hawley, The Quest for Viable Peace (Washington, DC: United States Institute of Peace, 2005), p. 160.
- 17. Antonio V. Munera IV, "Bridging the Gap between Instability and Order: Establishing a Constabulary Capability in the Department of Defense for 21st Century Stability and Reconstruction Operations," Monografía de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, 25 de mayo de 2006, p. 10.
 - 18. Ibíd., p. 4.
 - 19. Ibíd., 12-25.
 - 20. FM 3-0, de 3-17 a 3-18.
 - 21. Munera, p. 11.
- 22. Robert M. Perito, Provincial Reconstruction Teams in Iraq, United States Institute of Peace Special Report 185, marzo de 2007, p. 8
- 23. FM 3-05.40, Civil Affairs Operations (Washington, DC: GPO, septiembre de 2006), p. 2-4.
- 25. El Teniente General Peter W. Chiarelli y Mayor Stephen M. Smith, "Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future", Military Review, edición en ingles, (septiembre-octubre de 2007): p. 5.

- 26. "Report of the Defense Science Board Task Force on Institutionalizing Stability Operations within DOD," Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, septiembre de 2005, 31-32
- 27. "DCHA/DG User's Guide to DG Programming," USAID, junio de 2006, 27-33.
 - 28. Ibíd., 27-33.
 - 29. FM 3-0, 3-13.
 - 30. *Ibíd*.
 - 31. Jock Covey y col., The Quest for Viable Peace, p. 181.
 - 32. Ibid., 3-13.
- 33. Anne Ellen Henderson, The Coalition Provisional Authority's Experience with Economic Reconstruction in Iraq: Lessons Identified, United States Institute
- 34. Oficina Federal de Contabilidad de EUA (GAO), Rebuilding Iraq, Status of Competition for Iraq Reconstruction Contracts, GAO-07-40, 6 de octubre de 2006. 18-19.
 - 35. Directriz 3000.05 del DOD, p. 2.
- 36. Celeste Ward, Subsecretaria de Defensa para las Operaciones de Estabilidad-Capacidades, comentarios ante el Comité sobre las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA, , Reunión del Subcomité de O e I , 30 de octubre de 2007, p. 2.
- 37. Penny Cockerell, "400 mobilized Navy Reservists train for customs inspection," The Flagship, 13 marzo de 2008, p. A10.
 - 38. FM 3-05.40, p. 2-4.
 - 39. Ibíd.
- 40. User's Guide to DG Programming, PN-ACU-640, Office of Democracy and Governance, Bureau for Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance, USAID, junio de 2006, 47-59.
 - 41. FM 3-0, 3-16.
- 42. Paul A. Brinkley, "Restoring Hope: Economic Revitalization in Iraq Moves Forward," Military Review (March-April 2008): 8-9.
 - 43. FM 3-05.40, 2-4.
- 44. GAO, Rebuilding Iraq: Reconstruction Projects Hindered by Contracting, Security, and Capacity Challenges, GAO-07-426T, 15 febrero de 2007, p. 8.
- 45. Andrew F. Krepinevich, "The Future of U.S. Ground Forces: Challenges and Requirements," Center for Strategic and Budgetary Assessments, 17 de abril de 2007, p. 10.
 - 47. Ibíd., p. 5.
 - 48 Ihid
 - 49. Ibíd., 2-9.
 - 50. Chiarelli y Smith, p. 7.
 - 51. Ibíd., p. 7.
 - 52. Ibíd., 7-8
- 53. Colin S. Gray, "Stability Operations in Strategic Perspective: A Skeptical View," Parameters (verano de 2006): p. 14.
 - 54. "The Failed States Index," Foreign Policy (Julio-agosto de 2007): p. 56.
- 55. Sean McFate, "Comando de África estadounidense: ¿Un nuevo paradigma estratégico?" Military Review (marzo-abril de 2008): p. 30.
 - 56. Ibíd., p. 10.
 - 57. Ibíd., 10-16.
 - 58. Perito, p. 10.
- 59. Blake W. Mobley, "Outsourcing Post-Conflict Operations: Designing a System for Contract Management and Oversight," Journal of Public and International Affairs 15 (Primavera de 2004): p. 27.
 - 60. Ibíd., 23-33.
 - 61. Ibid., 34-35.
 - 62. Ibíd., p. 28.

De vendedores ambulantes a Jeques: Un estudio de casos de contratación en el sur de Bagdad

Lisa A. Verdon

N LA ACTUALIDAD, los asesores culturales en Irak, actúan como los griegos entre los romanos en la época clásica antigua, dándoles consejos sabios a los guerreros. En calidad de experta en el Medio Oriente, y asignada a la Base Avanzada de Operaciones Falcon, en Bagdad, me incorporé a un equipo de combate de brigada (BCT, por sus siglas en inglés), para investigar los fenómenos sociales de los iraquíes con respecto a las costumbres locales, resolución de conflictos, economía y organización política y de parentesco. Esta asignación requería trabajar directamente con los comandantes de operaciones para ofrecer opiniones y hacer sugerencias con base en mis observaciones de campo, mi vasta experiencia en el Medio Oriente y mis antecedentes en el servicio militar. La meta era proporcionarles "una visión privilegiada" desde el punto de vista social y antropológico, analizando la información desde una perspectiva de doble dimensión: los militares estadounidenses e iraquíes. La prioridad del BCT era la reconciliación, de manera que esta investigación se concentra en el comportamiento tribal dentro de dicho contexto, y destaca los resultados potencialmente involuntarios de la toma de decisiones referente a la contratación durante la "reconciliación" y una aparente mejora económica.

La palabra "reconciliación" no tiene ningún significado para los iraquíes. Los estadounidenses en Irak reconocen la reconciliación como una reducción medida de la violencia lograda por



Un Jefe de compañía del Ejército de EUA se reúne con líderes de la reconciliación en Radwaniyah para garantizar la distribución equitativa de contratos entre las tribus locales, octubre de 2007.

medio de "medios pacíficos" por los cuales se pueda traspasar a los iraquíes la responsabilidad de proveer la seguridad, los procesos políticos, las iniciativas humanitarias y las mejoras de infraestructura. La reconciliación se da si disminuyen las hostilidades y comienza el proceso político. Sin embargo, hay una relación causal que existe entre la contratación de reconciliación y la violencia: las buenas decisiones de contratación reducen la violencia y fomentan la reconciliación; mientras que las malas decisiones de contratación pueden surtir

Lisa A. Verdon se desplegó a Bagdad, Irak de 2007 a 2008 para fungir en calidad de asesora cultural e investigadora social para el Ejército de EUA. Previo a esta asignación, estableció una organización no lucrativa en Filadelfia, Pensilvania, para fomentar la cultura y conexiones de negocio entre empresas estadounidenses y del Oriente

Medio. La señora Verdon es Becaria Fulbright en el Oriente Medio de 1993, y desde entonces ha viajado extensivamente por toda la región, incluso Bahréin, Jordania, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita. Obtuvo su licenciatura en Estudios Internacionales de la Universidad Drexel y su Maestría de la Universidad de Pensilvania. el efecto opuesto. Mientras me encontraba en el campo, formulé las siguientes preguntas:

- ¿Qué impacto tienen las decisiones de la coalición sobre la contratación en las estructuras tradicionales iraquíes de poder?
- ¿Estamos desafiando a las antiguas estructuras de poder local al relacionarnos con la "tribu, hermano o primo incorrecto"?
- ¿Están basadas nuestras decisiones de contratación en los valores occidentales que pueden ocasionar daños, a largo plazo, a los elementos frágiles de la reconciliación?
- ¿Con quién nos aliamos para construir un futuro sostenible?

El siguiente análisis busca ayudar a comprender la pregunta difícil: ¿Fomentará la reconciliación mi decisión de contratación?

Los líderes tribales tienen la tendencia de adueñarse hasta de un 30% del dinero de los contratos, y no siempre cumplen con las obligaciones del mismo.

Un modismo idiomático árabe revela el dilema

No es difícil imaginar que el potenciar a los nuevos "señores de la guerra" locales a través de los contratos de reconciliación pueda dar cabida a la disensión entre las tribus en las áreas dominadas por los sunitas. Muchos están familiarizados con el modismo árabe, "Mi hermano y yo contra nuestro primo, pero mi primo y yo contra el extranjero". Un corolario de este adagio es: eliminar al extranjero a través de la reconciliación, entonces los primos se pelearán entre sí cuando el poder—fuertemente conectado a los valores de honor y vergüenza—se desafía.

Los programas de seguridad en un proceso de reconciliación están concebidos para negar la entrada a un enemigo exterior. Al eliminar una amenaza se puede crear otra, la cual puede poner en peligro las alianzas de EUA con los jeques. Si esto ocurre, un rival o un conspirador puede competir para obtener el apoyo de las tribus. La cooperación que compartimos con las tribus jamás debería considerarse de absolutas. A fin de mantener relaciones sólidas, es vital que los comandantes militares de EUA comprendan los contextos culturales, políticos y económicos que influencian el comportamiento tribal de los iraquíes.

Economía y corrupción tribal

La riqueza petrolera de Irak y autoritarismo de Saddam Hussein hicieron que el país no dependiera tanto de sus aliados y de los países vecinos, a pesar de las sanciones económicas impuestas por las Naciones Unidas en 1990, luego de la invasión a Kuwait. Sin embargo, Irak depende, en gran medida, del sector petrolífero, el cual constituía, aproximadamente, 60% de su PNB. Si bien Bagdad y otras aéreas urbanas son relativamente modernas, cerca del 25% de la población iraquí es rural y principalmente tribal. Saddam apoyaba y recompensaba a las tribus que le eran leales, y disminuía el poder de aquellos que no lo eran. Él sabía las ventajas de potenciar a los líderes y jeques tribales con el control de proyectos locales porque sabía que, a cambio, las tribus reunirían el apoyo nacionalista en tiempo de guerra.

En la provincia de Al Ánbar, las Fuerzas Armadas (FF.AA.) estadounidenses vivieron los resultados de hasta qué punto la ayuda tribal contribuye al éxito de la misión en Irak. Al lograr estabilidad a través del éxito de la reconciliación, los proyectos de reconstrucción pueden ser planificados y ejecutados confiando en que los iraquíes puedan proporcionar la seguridad local adecuada. Según las fuerzas de coalición financien más proyectos, se irán familiarizando, cada vez más, con la falta de formalidad y las actividades empresariales de Irak, que frecuentemente no se revelan. La suposición de que los iraquíes sean corruptos—particularmente las tribus—ha influenciado en las decisiones de contratación de las fuerzas de la coalición. Los líderes tribales tienen la tendencia de adueñarse hasta de un 30% del dinero de los contratos, y no siempre cumplen con las obligaciones del mismo. A fin de asegurar que la distribución sea equitativa entre las tribus y la finalización de los proyectos sea oportuna, las fuerzas de la coalición han recurrido al otorgamiento de contratos a los no jeques, lo cual crea conflictos tribales ya que los jeques se esfuerzan por mantener el poder y prestigio, especialmente, dentro de sus propias tribus.

Corrupción y competición. La corrupción en el Medio Oriente es análoga a la competición en nuestra sociedad; por lo tanto, los iraquíes no consideran, necesariamente, lo que llamamos "corrupción" como una muestra de falta de carácter. En Irak, la corrupción es la norma y el método mediante el cual los lideres aseguran su poder. Los líderes tribales usan la fuerza para mantener sus posiciones sobre sus gobernados. Se recurre al soborno y al trato preferencial para subir los escalafones en la cadena jerárquica o se vuelven hostiles hacia un rival inferior. Si las fuerzas de la coalición otorgan, directamente, contratos a unos cuantos miembros de menor jerarquía de una tribu, los jeques reaccionan rápidamente para detener todo desafío a su autoridad.

La coalición debe manejar a los líderes tribales y a los jeques cautelosamente, y considerar, cuidadosamente, a quienes se les debe otorgar los contratos para evitar toda alteración en el equilibrio de poder tribal. Los jeques piensan que el soborno y otros favores son simplemente el precio de hacer negocio. Dicho precio del negocio se traduce en el comportamiento patriarcal de un jeque hacia su tribu. Tal evidente corrupción resulta desafiante para los occidentales que han trabajado como contratistas. La competición constituye la piedra angular de la Disposición federal de adquisición.² El mundo occidental se ha acostumbrado a una economía de libre comercio que es justa y aparentemente transparente. Los funcionarios de contratación que ven a los jeques como individuos corruptos prefieren hacer negocio más directo con los no-jeques. Sin embargo, a menudo, en culturas tribales, las personas más honestas y transparentes que realizan convenios directos con la coalición, uno a uno, son a menudo, personas de menos poder e influencia en su comunidad. Los jeques quienes, por lo regular, incluyen a miembros de sus tribus, cuando se reúnen con las fuerzas de la coalición, ven a tales personas, como renegados pretenciosos que intentan minar la existente estructura de poder local.

Se alquila la reconciliación en el sur de **Bagdad.** En 2007, un comandante de la fuerza de tarea estadounidense recibió una carta en donde se criticaba a uno de los contratistas iraquíes de la reconciliación—el primo de uno de los jeques sunitas más prominente en la zona—por "corrupción y conspiración" contra los sunitas. Evidentemente, la tribu del contratista compuso dicha carta en represalia por las actividades económicas de reconciliación otorgadas al primo. Además, las fuerzas de la coalición recibieron una advertencia con respecto a la seguridad local, lo cual pudo haber sido la reacción de dicho primo ante la carta de propaganda negativa. Independientemente de quién hizo qué, el hecho es que las fuerzas de la coalición que dependían de la estabilidad "negociada", se encontraron precariamente en medio de una disputa familiar. Las tensiones internas entre tribus ahora pondrían a prueba la eficacia del nuevo programa de seguridad local que buscaba reducir la violencia.

Un programa de voluntarios de seguridad en Irak, inspirado por los Hijos de Irak en Al Ánbar, es un acuerdo entre las fuerzas de la coalición y los sunitas locales para erradicar, por la fuerza, a Al-Qaeda en Irak (*AQI*) de las áreas tribales sunitas, y luego impedir infiltraciones futuras de insurrectos a través de la creación de milicias locales en puntos de control seleccionados y llevando a cabo patrullas montadas. El desarrollo de un programa voluntario financiado, inicialmente, por las fuerzas de la coalición, tuvo gran éxito ya que los ataques contra los soldados disminuyeron notablemente en las áreas donde tales acuerdos se llevaron a cabo.

Sin embargo, con la seguridad ya establecida para mantener al enemigo extranjero fuera del sur de Bagdad, surgió una inesperada disputa interna entre tribus la cual comenzó cuando el *BCT* decidió pagarle, directamente, al primo del jeque como comandante del grupo voluntario de seguridad. Antes de que esto ocurriera, el jeque era el contratista principal para los puntos de control y era responsable de pagar a su primo como supervisor de los puntos de control. El éxito del primo de obtener un contrato principal, junto a sus proyectos para potenciar y apoyar a los chiitas locales—una meta de la reconciliación—amenazó la autoridad del jeque. Mientras este primo inferior del jeque—ahora considerado como el

"rival"—desarrollaba su relación con las fuerzas de coalición, sus líderes tribales se tornaron más hostiles contra él.

Amenaza a los jeques. Los líderes tribales protegen la base de su poder que se manifiestan en su influencia, "wastah", y su reputación, o "wasl". Si bien muchos jeques han disfrutado de las concesiones financieras de un programa lucrativo de seguridad, también consideran que tienen derecho de controlar los contratos

...ellos también consideran que tienen derecho de controlar los contratos otorgados a los miembros de sus tribus. El control sobre dichos recursos garantiza la wasl del jeque y le da poder...

otorgados a los miembros de sus tribus. El control sobre dichos recursos garantiza la *wasl* del jeque y le da poder; los jeques mantienen su dominio aprovechando su *wastah* para disminuir la amenaza de un rival.

Amenaza a las fuerzas de la coalición. El grado de intensidad en la cual los jeques protegen su poder incluye el uso de la fuerza. Los jeques, junto con el apoyo de las fuerzas de la coalición, eliminaron efectivamente al AQI en Bagdad después de darse cuenta de que, al final, la ideología islámica disminuye el poder tribal. La carta de represalia decía que toda persona que se opusiera al rival o que trabajara en su contra, "seria perseguido por las fuerzas estadounidenses por trabajar a favor del AQI". Esto insinuaba que el rival contaba con la protección de los estadounidenses mientras participaba en "actividades ilícitas". Indudablemente, los autores evitaban culpar abiertamente a los estadounidenses debido a la relación patrocinador-cliente, de manera que, paradójicamente, condenaban al rival por ganar el apoyo de las fuerzas de la coalición. Tal aseveración requiere una debida consideración.

Alianzas negociadas. Ellos [los árabes] siempre están dispuestos a adular al poderoso: *dóciles como corderos cuando enfrentan el poder armado.* Andrew J.A. Mango

Aunque los jeques disfrutaban de la compañía de los estadounidenses y a menudo, se refieren a ellos como los nuevos participantes de sus tribus, los dos bandos eran enemigos acérrimos antes de crear esta "recién descubierta amistad". En vista de que Saddam potenció a estos jeques a cambio de su lealtad, la invasión de EUA al Irak de Saddam fue percibida, inicialmente, como un acto de agresión en contra de las tribus. Además, los sunitas son muy precavidos en lo que toca a los chiitas, a quienes consideran como partidarios de Irán, que controlaban a su gobierno. Poco después de la invasión, las tribus sunitas consiguieron el apoyo armado de *AQI*, una decisión que terminaron por lamentar.

Eventualmente, Al-Qaeda en Irak les impuso a las tribus reglas "islámicas" de comportamiento estrictas. Casi de inmediato, la alianza de los jeques con *AQI* se desintegró porque muchos de los que se oponían a la hegemonía del fundamentalismo islámico fueron asesinados. Los jeques buscaron el apoyo de las fuerzas de la coalición, ya que los objetivos del *AQI* substituían el estilo de vida de la tribu, incluso, el poder de los jeques. Un jeque de Al-Jabour mostró fotografías de familiares quienes habían sido decapitados y cuyas cabezas habían sido colocadas, ceremoniosamente, en sus pechos por

Al-Qaeda en Irak les impuso a las tribus reglas "islámicas" de comportamiento estrictas. Casi de inmediato, la alianza de los jeques con AQI se desintegró...

los matones del *AQI*. Mostró estas fotografías como prueba en contra del *AQI*. En vista de tales tácticas terroristas, la reconciliación con los sunitas en Irak continúo propagándose por todos los dominios de los jeques.

El significado de "reconciliación" en el dominio de los jeques iraquíes difiere del entendimiento del término de las FF.AA. estadounidenses. Los jeques son poderosos en las tierras que gobiernan. Un jeque del sur de Bagdad se sintió honrado en proteger a los granjeros locales quienes lo acompañaban a un encuentro de reconciliación en Al Ánbar; pero se molestó cuando la Policía Nacional Iraquí, ignorante de su estatus local, asumió el rol de "protectora" a su llegada. Los jeques y los miembros de las tribus prefieren permanecer en las áreas donde la gente reconoce, aprecia y protege su autoridad. Las relaciones de poder interrumpidas plantean un desafío a la meta de reconciliación encabezada por EUA para integrar a los voluntarios de seguridad iraquíes a las fuerzas profesionales iraquíes. Los voluntarios temen estar lejos de la protección de sus jeques mientras que los mismos están renuentes a perder el apoyo armado de los miembros de sus tribus del cual han, tradicionalmente, dependido. Sin embargo, los jeques pueden solicitar que los miembros de su tribu se unan a las fuerzas iraquíes una vez que los sunitas garanticen la influencia política en el nuevo gobierno.

Reciprocidad de la reconciliación

¿Qué es lo que quieren los jeques a cambio de ofrecer completa cooperación con las fuerzas de la coalición? Los jeques quieren mantener sobre todo el poder y el honor, y quieren seguir gobernando en un ambiente estable y próspero. Un prominente jeque parado fuera de su casa segura o "modeef", contempla sus tierras áridas y recuerda los tiempos cuando su finca estaba bien cultivada. Mencionaba cada vegetal, fruta y flor que antes crecían de sus tierras mientras que con los ojos examinaba el área que su visión abarcaba. Culpó a las fuerzas de la coalición por haber secado los canales al construir carreteras sobre los mismos. Si bien los árabes no se olvidan de las injusticias, el perdón es posible a través de la compensación o fasl. El jeque comentó "La mayoría de las personas aquí son sencillas y sólo quieren cultivar la tierra". En este contexto, el jeque quiere el contrato para limpiar los canales de modo que el agua pueda fluir hacia las fincas-el acuerdo de "fasl". Por consiguiente, recibir este contrato significaría mejorar la calidad de vida de su gente y permitiría al jeque validar su wasl



"Casa segura" (Modeef) de los jeques; los líderes tribales y granjeros de la localidad se reúnen con las fuerzas de la coalición para discutir el plan de contratación para restaurar la producción agrícola en sus áreas, noviembre de 2007.

demostrando su influencia con las fuerzas de la coalición. El jeque consideraría el otorgamiento del contrato a otra persona como una humillación.

Si los jeques negocian con las fuerzas de la coalición, revelan como una tregua—concebida para restaurar el honor que tradicionalmente se arregla entre las tribus. Los jeques sí tienen interés en estabilizar a Irak y esperan una compensación por cualquier pérdida ocurrida como resultado de la guerra, hasta la pérdida del poder. Ellos quieren ser venerados como "jeques auténticos" y ejercer sus funciones de la manera en que ellos están acostumbrados.

El "jeque" definido. El legado de un jeque, según lo definido por aquellos a quienes entrevisté en el campo, depende de dónde resida el jeque, cómo llegó a ganar el título de jeque, cuánto respeto le tiene su gente y cuán decisivo y fiable sea. Un jeque comentó, "nuestra zona cuenta con jeques verdaderos porque vivimos en los pueblos, no en las ciudades. Cuando era joven, mi padre me contó todo lo referente a los jeques y me enseñó cómo ser un verdadero jeque. Muchos jeques, especialmente, los chiitas, no son verdaderos jeques; Jaish Al-Mahdi (*JAM*) les da dinero y luego ellos se autonombran jeques."

En privado, estos jeques destacan repetidamente el peligro de lidiar con los no-jeques. Un jeque explicó, "Les estoy diciendo esto para que sepan con quién están tratando—los jeques verdaderos y aquellos que no lo son. Los últimos no respetan las invitaciones que les extendemos porque muchas veces no se presentan. Ellos no tienen control sobre sus gente como nosotros". Agregó, "prefiero sentarme solamente entre jeques. No puedo sentarme entre los no-jeques; eso no es bueno para nosotros". Aquí, los jeques urgen a las fuerzas de la coalición a reconocer sus posiciones de "nobleza", cuando se sientan, comprometedoramente, entre los jeques "falsos" durante las reuniones de reconciliación. Los jeques prefieren manejar los asuntos como siempre lo han hecho, de manera que quieren que las fuerzas de la coalición traten con ellos dentro de las demarcaciones culturales tribales.

Panorama legal de las tribus árabes. En referencia a un incidente que implicó la desaparición de un chiita local, un jeque sunita elogió a las fuerzas de la coalición por permitirle manejar la situación según las costumbres locales. "Es mejor permitir que las tribus arreglen sus propios problemas",

comentó un jeque, quien entonces agregó: "Es mejor que nos permitan realizar nuestra patrulla para buscar la verdad". Los iraquíes, bajo el sistema de Saddam, siempre han sido tribales. Si alguien cometía un crimen, las fuerzas armadas de Saddam lo encarcelaba, sin embargo, el gobierno siempre recurría a la ley tribal cuando buscaba hacer justicia. La tribu de la victima determinaba el precio de sangre (fasl). Esta cultura está basada en la filosofía de "ojo por ojo, especialmente en la zona [rural] donde yo me encontraba. Si surgen conflictos con los habitantes locales, los jeque se reúnen para hablar de las cosas positivas de ambos". Sin embargo, agregó contundentemente, "muchos jeques en las reuniones de reconciliación de ustedes no son verdaderos jeques. Conozco a muchos de los nuevos jeques chiitas; eran vendedores ambulantes que me vendían cigarrillos y tomates... Tráiganos a un barrendero háganlo jeque y también firmaremos un acuerdo de reconciliación con él".

Resulta necesario lograr un equilibrio razonable entre las costumbres de las fuerzas de la coalición y las tribus iraquíes. Generalmente, los jeques prefieren resolver los asuntos entre ellos mismos mediante un consenso y acuerdo informal entre "caballeros". El "precio de sangre" significa una reparación que es equivalente al valor de un pariente asesinado u ofendido, o de una propiedad dañada. "Un acuerdo para manejar los problemas al estilo de las tribus es bueno. Tenemos un modo inteligente y tranquilo de arreglar nuestros problemas tribales. Hay otras cosas que pasan tras bastidores con los jeques. Si desde un principio hubieran acudido a los jeques, no hubieran perdido a tantos soldados", comentó un jeque.

A diferencia de los jeques "falsos", un jeque auténtico influye en el modo en que su gente siente y reacciona ante las amenazas percibidas. Un jeque comentó, "hay algo que los estadounidenses no entienden: toda la gente respeta a los jeques y los seguirán indistintamente de lo que digan y en dónde residan". Los jeques del primo menor no podían aceptar que su rival había establecido con éxito su "wastah" (influencia) con las fuerzas de la coalición y el "wast" (reputación) entre la gente local, una oportunidad que aprovechó por medio de la reconciliación.

El wasl del rival puesto a prueba. El rival se las ingenió para ganar influencia fuera de su comunidad inmediata, y estaba, a menudo, presente en la Junta de Distrito de Rashid, dominada por los chiitas, aún cuando el liderazgo de la junta se rehusaba a aceptar a seis miembros sunitas del consejo Saydiyah que habían sido local y democráticamente elegidos. Los jeques pusieron a prueba la capacidad del rival de conservar su nuevo estatus. El rival dijo con seguridad, "soy un individuo recto. No me importa lo que la gente dice a mis espaldas". Sin embargo, cuando se dio cuenta de que su wasl, o reputación estaba en peligro, dijo, "Perder mi reputación es mucho peor que para usted perder a un hijo". Durante una entrevista previa, el jeque del rival alegó que su primo no era digno de confiar y codicioso críticas similares a aquellas manifestadas en la carta entregada al comandante de la fuerza de tarea. El jeque, aparentemente, había comenzado una campaña para destruir el carácter y reputación del rival entre su gente, lo cual, ultimadamente, puso en peligro al rival y a las fuerzas de la coalición. El rival fue asesinado en julio de 2008.

Nexo poder-desafío

El estudio de casos del sur de Bagdad constituye un ejemplo de las relaciones complejas que existen en una sociedad tribal y las repercusiones de un contrato de reconciliación bien intencionado. El *BCT* eligió lidiar directamente con el rival ya que él había logrado un éxito inmediato de reconciliación. Desde un punto de vista occidental, el rival era práctico, basado en hechos y transparente, comparado con la manera misteriosa de los

jeques. Sin embargo, el rival no contaba con el poder tribal ni la bendición de los jeques. Tarde o temprano, los jeques tomarían medidas para salvar su honor y lidiar con la situación de la manera que acostumbraban. Es aquí donde comienza la violencia interna entre las tribus.

No se debe interpretar los comportamientos iraquíes por su apariencia. La sociedad siempre ha estado basada en el nexo poder-desafío donde los jeques y sus subalternos hábilmente planean cómo ganar más poder y prestigio con la adulación, conspiración y cambios de alianzas. Resulta esencial mantener el apoyo de los jeques y tratar directamente con los mismos. Si surgen conflictos, los líderes de las tribus intentan primero resolver los asuntos cara a cara para determinar una solución sobria.⁴ Si eso fracasa, acudirán a la violencia o demostración de fuerza. Los jeques esperan que toda humillación que ellos sufran se resuelva directamente por el infractor. En el sur de Bagdad, la ofensa máxima es concederle a un primo un contrato que excluya al jeque. El asesinato del rival fue investigado, no obstante, hasta la fecha no se ha solucionado.

Contratación local y efectos estratégicos

Dada la índole volátil y políticamente tensa de la mayoría de las operaciones de estabilidad, las acciones de individuos y de pequeñas unidades pueden tener consecuencias desproporcionadas al nivel de mando. En algunos casos, las



Reuniones de reconciliación en el Distrito Rashid, Bagdad: jeques suníes y chiitas, gobierno, fuerzas de seguridad y líderes religiosos discuten un plan de reconciliación de distrito unificado.

operaciones tácticas y las acciones individuales pueden tener efectos estratégicos. Al nivel táctico en Irak, las buenas decisiones de contratación ayudan a garantizar la seguridad, proveyendo una distribución equitativa de contratos entre los líderes tribales, tales como fueron efectuadas por un comandante con un gran sentido de negocios que trabajaba en el sur de Bagdad. Sin embargo, una decisión errada de contratación obstaculiza la estabilidad al nivel micro-tribal. A fin de garantizar que los contratos sean concedidos e implementados exitosamente—y se mantenga la seguridad generalizada—el nuevo Comando de Contratación del Ejercito provisionalmente conformado para supervisar al Comando de Contratación Expedicionario pudiera emular el proceso utilizado por la comunidad de adquisición de defensa estadounidense, por consiguiente, inspirarse en la justicia y transparencia de nuestra política de contratación para los iraquíes, mientras que les traspasamos la gobernanza y seguridad.

Una estructura de contratación para emplear a un jeque como "contratista principal" o "integrador líder del sistema" podría ser desarrollada, lo cual significaría que el cumplimiento de las obligaciones de contratos de reconciliación dependería de la wasl del jeque. Cualquiera que no sea jeque podría ser elegido como subcontratista del jeque, sin embargo, dicha determinación está basada en una cláusula de "igualdad de oportunidad" para garantizar un acceso sin discriminación para todos los iraquíes, incluso, a los chiitas. Un porcentaje máximo de otorgamiento, según lo acordado entre los jeque y EUA, puede ser autorizado para los participantes. En este caso, el coste para el jeque de hacer negocios es equivalente a los gastos generales aplicados por un contratista principal para la "administración de programa".

Un plan de adquisición permitiría la consideración de jeques competitivos o una adjudicación equilibrada de contratación. Los comandantes operacionales y sus expertos contratistas pueden revisar dicho plan para determinar la mejor práctica en la realización de la meta de reconciliación. Un jeque elegido como oficial de contratación, ya sea, de la junta de la vecindad, o de la tribu, puede trabajar

estrechamente con los jeques y las fuerzas de coalición para garantizar la imparcialidad y transparencia de los procedimientos de contratación.

Conclusión

La reconciliación es un huésped para un jeque. El desafío que encara la coalición es el de encontrar las carpas adecuadas para entrar. Si hubiera una línea de razonamiento que los griegos le recalcarían a los romanos, sería que el entendimiento sociocultural es el ingrediente decisivo para la reconciliación y reconstrucción de un Irak destruido por la guerra. Haya o no un experto cultural en la unidad militar, los comandantes pueden prestar atención a lo que dicen los jeques, ya que, nos enseñan cómo ha sobrevivido la cultura tribal árabe desde el inicio de la civilización. MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Pryce-Jones David, *The Closed Circle: An Interpretation of the Arabs* (New York: Harper & Row, 1989).
 - 2. Accedido en http://www.amet.gov/farl
- 3. Mango Andrew J.A., "Turkey and the Middle East", *The Political Quarterly* 28, Núm..2, p. 149, abril de 1957.
- 4. Parado cerca de su palacio que había sido destruido durante el ataque aéreo de EUA en 1986, el Coronel Muhammad Gadafi habló al honorable Curt Weldon, un republicano de Pensilvania que encabezó la primera delegación bipartidista del Congreso a Libia en 2004. "Estoy muy encantado de verle. ¿Por qué se ha tardado tanto su país para hablar conmigo? Ustedes (los estadounidenses) debieron haber hablado primero conmigo. Si hubieran estado en desacuerdo conmigo, entonces me hubieran bombardeado".
- 5. Manual de Campaña (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [U.S. Government Printing Office, 2001), 9-53.

~~~Reconocimiento~~~

Estoy profundamente agradecida por el apoyo recibido durante la conducción de mis investigaciones de campo por parte de los comandantes y soldados de las siguientes unidades:

1-18ª Infantería "Vanguardias"

1-28^a Infantería "Leones Negros"

2-2 Stryker "Pumas"

4-1ª Brigada de Batallón de Tropas Especiales "Carcayúes"

4-64 Fuerzas Blindadas "Colmillos"

Cómo aprovechar la violencia insurgente en Afganistán

Teniente Coronel Thomas Brouns, Ejército de EUA



Soldados estadounidenses y policías afganos se dirigen al lugar donde ocurrió un ataque suicida en Kabul, 15 de marzo de 2009.

ESDE HACE MÁS de 7 años, luego de arrebatarle al Talibán el control de Afganistán, la victoria permanece evasiva. El Talibán, Al-Qaeda y un sinnúmero de elementos indeseables han sido forzados a pasar a la clandestinidad, se han celebrado elecciones exitosas y existe un gobierno nominalmente funcional. Tácticamente hablando, los insurgentes representan poca amenaza para las Fuerzas de Ayuda de Seguridad Internacionales (*ISAF*), las fuerzas de la coalición (aparte de las *ISAF*) o

el Ejército Nacional Afgano. La infraestructura y estructura afgana han tenido un progreso dramático después de casi tres décadas de guerra casi constante.

No obstante, a pesar de los éxitos tácticos y locales, la posibilidad de la derrota estratégica es amenazante. Han continuado escalando ininterrumpidamente tanto las víctimas civiles como militares. El número combinado de las tropas de la coalición y de las *ISAF* se han más que quintuplicado desde el 2002, sin embargo, la

El Teniente Coronel Thomas Brouns, Ejército de EUA, es oficial de comunicaciones estratégicas en el Comando de Fuerzas Conjuntas de la OTAN, con sede en Brunssum, los Países Bajos. Se ha desplegado a Kabul, Afganistán cuatro veces como integrante del Comando de Fuerzas Combinadas-Afganistán o del Cuartel General de la Fuerza Internacional de Apoyo de Seguridad. Recibió su licenciatura de la Universidad de California-Davis y su Maestría de la Universidad de Troy. frustración afgana con la situación de seguridad sigue aumentando. La confianza y creencia del afgano común de que mejorará su situación inmediata y la de Afganistán, en general, permanece en un nivel bajo desde su brusca caída

Actualmente, los hechos que ocurren en el terreno no están trabajando a nuestro favor.

en el 2006 y 2007. A medida que la preocupación acerca de la seguridad persiste, el fracaso percibido o verdadero de muchas inversiones y proyectos para llegar a áreas rurales en donde prevalece la pobreza, provee un terreno fértil para el reclutamiento de insurgentes. Luego de siete años de promesas, se nos está acabando el tiempo. Los afganos han perdido la paciencia con la retórica. Si esperamos proporcionar exitosamente estabilidad duradera en Afganistán—y hacerlo pronto, los afganos necesitan ver el cumplimiento de promesas de seguridad mejorada y progresos tangibles en sus situaciones personales.

Dentro de los círculos militares de EUA y de la OTAN, se han llevado a cabo muchas conversaciones acerca de la necesidad de vender más eficazmente la idea de que estamos teniendo éxito en Afganistán. Se han invertido millones en iniciativas para mercadear el éxito, superar la preferencia de los medios de comunicación para difundir las malas noticias y competir con un enemigo ágil en un terreno mediático complejo y a menudo desfavorable. Dentro de los círculos militares, las iniciativas para ganar el control de la narrativa han sido apodadas "comunicaciones estratégicas". A medida que muchas comandancias luchan con el concepto, que tiene que ver con lograr una mayor eficacia y unidad de voz en las comunicaciones públicas, uno se pregunta si lo que verdaderamente necesitamos no son las "comunicaciones estratégicas" sino una mejor estrategia de comunicaciones.

A fin de ser justos, proveer información acerca de Afganistán es una tarea inmensamente compleja. Resulta tentador pensar que proveer "buenos relatos para los noticieros" junto con hechos y estadísticas y una narrativa

consistente como por qué estamos en Afganistán, resolverá el problema. No obstante, el número de interesados involucrados y audiencias que participan simultáneamente puede ser abrumador. En un mundo ideal, todos las acciones desde las Naciones Unidas (ONU) hasta el anciano aldeano de alguna parte en Afganistán, estarían divulgando el mismo mensaje, resonados por los medios de comunicación. Desgraciadamente, agendas opuestas y frecuentemente en competencia, ideas contrarias de la situación actual, y más significativo, una vasta audiencia con necesidades e intereses discrepantes, sugiere que lo mejor que podemos esperar es algún tipo de medida de información coordinada. La OTAN y las ISAF tienen que jugar un rol importante en el logro de esta coordinación.

A pesar de un enfoque renovado en Afganistán—mucho antes de que nuestra atención estuviera concentrada en Iraq—no hemos hecho gran cosa para cambiar las percepciones, ya sea allá o internacionalmente. Resulta crítico cambiar este ímpetu para el futuro de Afganistán. Las percepciones más importantes están en dos frentes: los afganos tienen que apoyar a su gobierno actual y rechazar lo que ofrecen los insurgentes y los ciudadanos de los países que contribuyen con tropas y recursos para las *ISAF* tienen que apoyar las iniciativas de sus gobiernos en Afganistán. La OTAN y las ISAF deben comunicarse con toda esa audiencia para competir con una estrategia de comunicaciones insurgente agresiva. Aún si nuestra estrategia de comunicaciones es exitosa, últimamente, las acciones en Afganistán influyen en las percepciones de toda la audiencia más de lo que influiría cualquier comunicado de prensa.

Intentar controlar la "zona de información" es de muchas maneras como intentar controlar bolitas de mercurio de un termómetro roto. Los periodistas quienes saben que conseguirán mayor apoyo de sus revisores por una llamada telefónica desde el más novedoso teléfono celular proveniente de un auto-designado "vocero del Talibán", a menudo pasan por alto los comunicados de prensa cuidadosamente manejados e investigados, repletos de hechos y datos estadísticos. Las malas noticias suelen sobresalir—hay tanta mala noticia que reportar. Sin embargo, ultimadamente, las comunicaciones



A pesar de las quejas de corrupción, muchos policías nacionales afganos arriesgan a diario sus vidas. Estas fuerzas llevan la parte más difícil de la violencia insurgente, triplicando las muertes en el Ejército Nacional Afgano.

estratégicas no pueden substituir los hechos que ocurren en el terreno. El Secretario de Defensa Robert Gates declaró, "La solución no yace en alguna campaña refinada de relaciones públicas o intentar superar la propaganda de Al-Qaeda, sino a través de la acumulación continua de acciones y resultados que, con el transcurrir del tiempo, fomenten confianza y credibilidad".¹

El futuro está en las manos de los afganos

Actualmente, los hechos que ocurren en el terreno no están trabajando a nuestro favor. La última "temporada de combate" del verano, culminó con 268 muertos de la fuerza de coalición y por primera vez, durante varios meses, excedió la tasa de muerte en Iraq.² Los intentos de analizar la tasa de muertes civiles y militares continuamente en crecimiento— alegando que es un resultado de nuestra presencia en aumento hasta ahora en áreas abandonadas— le suena hueca a nuestra audiencia. Dado que

el invierno les proporcionó a los insurgentes una oportunidad para reagruparse, reclutar y reaccionar, es poco probable que aún el despliegue de 10, 15 ó 20 mil tropas adicionales alterará significativamente y de manera positiva la situación si no se daun cambio importante en la estrategia. Desde los primeros días de la Operación Enduring Freedom, cuando habían 9.200 soldados desplegados en Afganistán, los incidentes violentos habían incrementado aproximadamente de manera paralela con el número de tropas en general. De hecho, dado al incremento en el uso de los métodos asimétricos de los insurgentes, tanto la incidencia de enfrentamientos como las bajas que los acompañan (incluso civiles) han escalado más rápidamente que el número de tropas. Si bien 20.000 tropas adicionales podría parecer un paso significativo hacia adelante, los últimos 7 años muestran un mayor deterioro de la situación de seguridad antes de que la misma mejore. La idea de que hay un "punto decisivo" en el cual el aumento del número de tropas ocasionaría que la violencia comenzara a disminuir, es dudosa. Si hubiera tal punto decisivo, podría estar cerca de 150.000 tropas adicionales. Esto es un gasto que ni los EUA ni los otros miembros de la OTAN pueden costearse.

Podemos balancear un poco el déficit al continuar adiestrando y equipando a las fuerzas locales afganas, incluso, al ejército, la policía, las fuerzas de seguridad fronterizas y demás

En los últimos años, la historia de Afganistán ha hecho que los afganos, especialmente, se rehúsen a tomar bandos.

componentes de las fuerzas de seguridad nacional afganas. Salvo en el ejército, el progreso ha sido frustrante y dolorosamente lento. El número total de la Policía Nacional Afgana, para un país de casi 30 millones de habitantes es sólo el doble del número de oficiales de la policía en la ciudad de Nueva York.³ A pesar de soportar lo más duro de la violencia insurgente,



Reclutas del Ejército Nacional Afgano provienen de una gran variedad de antecedentes y se alistan por un sinnúmero de motivos.

la policía afgana sigue siendo víctima de cargos de corrupción, faccionalismo tribal y de carencia de equipo y adiestramiento. El Ejército Nacional Afgano, (ANA, por sus siglas en inglés), cuenta con 70.000 efectivos, con una meta eventual de 134.000 en los próximos tres años, en medio de cuestionamientos acerca de la sostenibilidad financiera. Aún si la comunidad internacional elaborara un esquema viable para financiar al ANA, mientras que la economía afgana continua desarrollándose, podría ser que no podamos contar con el tiempo necesario para desarrollar su capacidad a fin de defender a Afganistán por sí solos.

El déficit en las fuerzas de seguridad ha motivado la solicitud de armar a las milicias tribales—un programa de "vigilancia de vecindarios" con armas. Una iniciativa similar contribuyó, en gran medida, a reducir el nivel de violencia in Iraq. Sin embargo, existen grandes diferencias entre Iraq y Afganistán. En lugar de tener dos facciones principales—suníes y chitas—Afganistán es anfitrión de cientos de tribus y clanes a los que se les puede convencer para trabajar juntos a fin de vencer una amenaza común, tal como un invasor extranjero. Pero en ausencia de una amenaza común, terminan trabajando por los intereses de sus propias

tribus o para un líder quien, temporalmente, une a unas cuantas tribus para resolver un problema local. Si potenciamos a las tribus afganas para proporcionar su propia seguridad, habremos desperdiciado años de trabajo desarmando a las milicias para dar un monopolio de fuerza militar al gobierno nacional (donde pertenece). A fin de proporcionar un ejemplo de lo que podría suceder si las tribus afganas tomaran el control de la seguridad, deberemos recordar la violencia en Afganistán después de que los soviéticos se retiraron y las encarnizadas luchas por el poder hasta que el Talibán pudo imponer su propia y peculiar marca de seguridad.

Armar a los "afganos comunes y corrientes" y pedirles que se encarguen de su propia seguridad crearía más problemas de los que resolvería. En los "afganos comunes " es donde debemos concentrar, precisamente, nuestra atención. Los afganos comunes tienen que aceptar su propia forma de gobierno actual y rechazar lo que ofrecen los insurgentes. Sin embargo, la situación imprevisible actual en cuanto a la seguridad no ayuda a tranquilizar a estos afganos comunes con respecto al futuro. Esto requiere un nivel de seguridad mínimo para ganar tiempo a fin de lograr el desarrollo infraestructural y económico indispensable para estabilizar al país y proporcionar los estándares básicos de vida. Este nivel básico de vida silenciará la base de reclutamiento para los insurgentes, ya que en una población que no tiene nada que perder es fácil reclutar a terroristas suicidas en contra de los "invasores extranjeros". Un número relativamente pequeño de insurgentes de áreas económicamente golpeadas pueden usar ataques y propaganda espectaculares para exagerar su fortaleza percibida. Consecuentemente, incluso en áreas donde hay una relativa prosperidad, la insurrección puede manipular fácilmente un vacío de seguridad para su beneficio aún cuando la mayoría está en contra de la insurgencia.

En los últimos años, la historia de Afganistán ha hecho que los afganos, especialmente, se rehúsen a tomar bandos. Si bien, en privado, los afganos prefieren a su gobierno actual ante cualquier cosa que los insurgentes pudieran ofrecer, vacilan para manifestarlo abiertamente, porque el hacerlo los convierte sumamente vulnerables. A través de toda su historia, los afganos han sufrido repetidamente indignaciones por parte de poderes externos hostiles, rivalidades de aniquilación mutua, guerras y cambios súbitos de gobierno. En vista de que el control de sus aldeas ha cambiado de manos muchas veces sin aviso previo y continúa sucediendo, el afgano común permanecerá sin comprometerse hasta tanto el futuro se aclare. Los comentarios de Sir Robert Thompson sobre Malaya aplican: "Lo que el campesino quiere saber es: ¿Piensa el gobierno que puede ganar la guerra? Porque de no ser así, tendrá que apoyar al insurgente".4

Resulta imprescindible que desafiemos a los afganos para que adopten una postura pública—e irrevocable—a favor del gobierno. Sin embargo, con este imperativo viene una gran responsabilidad. Si convencemos a los afganos para que adopten dicha postura, estaremos obligados a apoyarlos cuando los insurgentes los desafíen-como indudablemente la harán. Hav suficientes fuerzas de seguridad en Afganistán para hacerlo en incidentes locales y aislados, pero raramente sucede. De vez en cuando, un número de tribus y comunidades afganas manifiestan públicamente su apoyo al gobierno. Es un imperativo absolutamente crítico y moral que los apoyemos si los insurgentes los desafían en estas declaraciones públicas. Comunidades aledañas observan cuidadosamente la situación para ver qué sucede. Si les agrada lo que ven es mucho más probable que se comporten de manera similar—las noticias vuelan rápido en Afganistán a pesar de una ausencia relativa de medios de comunicación. Dicha tendencia necesita ser alimentada y desarrollada hasta que alcance una masa crítica una base, una sublevación progubernamental que los insurrectos no podrán detener.

Corazones y mentes: ¿Un campo de juego desigual?

El mayor obstáculo para que un afgano común adopte tales posturas es la eficacia de los insurgentes para usar la propaganda—y especialmente el uso de la violencia como una forma de propaganda. Los insurgentes entienden claramente la naturaleza crítica del ambiente de la información y se dan cuenta de la importancia de la propaganda para lograr sus objetivos. En cierto modo, el ambiente de los medios de comunicación representa un campo de juego designal que favorece a los insurgentes—y ellos lo utilizan insaciablemente para su beneficio. Comparten vínculos religiosos, tribales y étnicos; un idioma y un entendimiento mucho más profundo y rico de la cultura, necesidades y vulnerabilidades de los afganos. Escasamente se encuentran limitados por la necesidad de conocer la verdad o la necesidad de comprobar los hechos, lo que les permite reaccionar mucho más rápido a los sucesos-especialmente, si ellos han dirigido esos acontecimientos para apoyar su causa. Por otra parte, el deseo de las corporaciones de medios de comunicación por los beneficios que esto les aporta, favorece el tipo de información sensacionalista que publica la propaganda insurgente.

Sin embargo, en cierto modo, el gobierno afgano, la OTAN y las *ISAF* son sus peores enemigos. Deben poder usar su credibilidad, recursos y fácil acceso a la audiencia a fin de destacar la incapacidad del Talibán para ofrecerles a los afganos otra cosa que brutalidad. A pesar de esta ventaja, muchos observadores cuestionan quién está ganando la guerra de ideas. Las diferencias culturales que existen entre la OTAN, las *ISAF*, el pueblo afgano y el gobierno afgano en Kabul y algunos de sus electores en áreas remotas, ofrecen una gran ventaja para los insurgentes.

No obstante, muchos de los obstáculos para la competencia en la guerra de ideas son auto-impuestos. Las estructuras burocráticas y jerárquicas podrían contribuir a garantizar la consistencia de mensajes, pero también obstaculizan la rapidez con que llegue el mismo. Las limitaciones en el uso de temas religiosos también restringen, en cierto modo, el uso de la poesía, música y demás herramientas culturalmente relevantes. Entre otros obstáculos se encuentran la falta de una política consistente de la OTAN con respecto a Paquistán y demás vecinos, distintos enfoques en lo que toca a hacer responsable al gobierno afgano y las dificultades

en la armonización de los mensajes con la ONU.

A pesar de sus mejores esfuerzos, las fuerzas extranjeras y el gobierno afgano también le dan forraje, inadvertidamente, a los planificadores de propaganda insurgente. Los errores y accidentes que generan víctimas civiles y daños a la infraestructura son una consecuencia inevitable de las operaciones militares. Incluso, el uso de armas de precisión no puede eliminar tales accidentes. Una carencia relativa de tropas en el campo lleva a una mayor dependencia del poder aéreo cuando las tropas en el terreno se ven en aprietos. Al explotar la gran desconfianza afgana hacia las intenciones de las fuerzas extranjeras y los bagajes de la historia, los insurgentes pueden convertir nuestros errores en triunfos para la propaganda y movilizar el apoyo para su causa. La falta de familiarización de nuestras tropas con la cultura afgana nos lleva a cometer más errores y a dar más pasos en falso con respecto a las expectativas afganas. El gobierno afgano tiene menos dificultades con esto y puede usar su propia fuerza militar de una manera más personal y culturalmente sensible. Sin embargo, debido a la falta de una fuerza aérea significativa propia, a menudo, los soldados afganos requieren el poder aéreo extranjero para salir de apuros, resultando nuevamente en

un detrimento para las fuerzas internacionales cuando las cosas salen mal. No obstante, los problemas mucho más significativos para el gobierno es la percepción permanente y diseminada de la corrupción dentro de sus niveles más altos, un fracaso percibido para proporcionar servicios esenciales—incluso, la seguridad—y su carencia de legitimidad entre el pueblo afgano.

A menudo, los métodos informativos de propaganda insurgente tales como cartas nocturnas, declaraciones a los medios de comunicación, páginas de internet, radio móvil y los DVD, inspiran poca credibilidad al pueblo afgano. Sin embargo, analizar solamente estas formas "tradicionales" de propaganda,

es pasar por alto un aspecto importante de las iniciativas de propaganda insurgente.

El poder que los insurgentes manejan en el "espacio informativo" no radica en lo que dicen—si no en lo que hacen. Acciones tales como decapitaciones, colgamientos públicos, golpizas, bombardeos suicidas, ataques con dispositivos explosivos improvisados y asesinatos, ponen en evidencia la capacidad de los insurgentes de cumplir sus promesas. Esta propaganda tiene una credibilidad verdadera con los afganos comunes y con la audiencia internacional. Las justificaciones con base en religión no resuenan con la gran mayoría de los afganos; sin embargo, sólo se necesita un puñado de fanáticos dispuestos a volarse a sí mismos en una muchedumbre de afganos para enviar un mensaje mucho más poderoso. Estas acciones dan un crédito verdadero a las amenazas de los insurgentes para infligir daños. Una disposición demostrada para cumplir sus amenazas coloca a los insurgentes en la posición de manejar los palillos de una manera más eficaz que las zanahorias que tenemos a nuestra disposición.

Si bien demuestran, repetidamente, su disposición para "cumplir promesas" con respecto a la violencia, los insurgentes pueden,



Las casas de té constituyen un lugar importante en donde se tratan los temas del día, incluso el rol y rendimiento de las fuerzas internacionales, mayo de 2007.

simultáneamente, capitalizar en la incapacidad del gobierno afgano para cumplir su promesa de seguridad, desarrollo y gobernanza. El historial insurgente de proporcionar desarrollo y gobernanza es abismal y carece de una visión común singular. Sin embargo, los insurgentes sólo necesitan demostrar que el gobierno afgano y el Oeste están fracasando. Al preservar el estatus quo—de un estancamiento—realzan su propia credibilidad y merman la nuestra y la del gobierno del país.

Los insurgentes usan su habilidad de mezclarse con la población y beneficiarse de los resentimientos populares y nexos étnicos, religiosos e históricos para representar al gobierno como ineptos y a las fuerzas extranjeras como forasteros. La meta de los insurgentes es la de ofrecer, eventualmente, a una población brutalizada, frustrada y exacerbada, sus alternativas como la única solución al estatus quo. Armados con una ventaja significativa en el espacio informativo están dispuestos a perder enfrentamientos convencionales y tácticos para obtener su meta estratégica—el rechazo eventual del gobierno afgano y de los invasores extranjeros.

En el núcleo de la estrategia de los insurgentes yace el énfasis que hacen en *la persuasión* como la última meta de todas sus operaciones. En los círculos militares occidentales, tendemos a caracterizar las acciones de "cinéticas" o "no cinéticas". Esta separación que existe entre las dos es la base de nuestro problema y del éxito de los insurgentes. Los insurgentes ven lo "cinético" y lo "no cinético" como uno y el mismo. Según *Asia Report*, "Solemos ver las operaciones de información como un suplemento de las operaciones cinéticas [de la lucha]... prácticamente cada operación cinética está concebida especialmente para influir actitudes u opiniones".⁷

Los ataques de Al-Qaeda del 9/11 no eran sencillamente para matar a un gran número de occidentales; eran para influir en las actitudes de la población estadounidense y en las acciones del gobierno de EUA. Si bien el ser forzados a esconderse en las montañas, probablemente no estaba contemplado en los cálculos de Al-Qaeda, solamente Osama bin Laden sabe, con certeza, si se logró el objetivo principal de esta operación

de información masiva. El Talibán y otros grupos insurgentes dentro de Afganistán han continuado planeando sus operaciones de esta manera. Los insurgentes promueven ambas estrategias de información en Afganistán, donde dependen, en gran medida, de amenazas, intimidaciones e internacionalmente utilizan "todas las redes disponibles—políticas, sociales, económicas y militares—para convencer a los encargados de tomar decisiones políticas enemigos de que sus metas estratégicas son, ya sean, inalcanzables o demasiado costosas para el beneficio percibido".8

Se discute si es necesario elaborar más iniciativas o convencer a los afganos de que la insurgencia fracasará, o convencer a la comunidad internacional de que el proporcionar más apoyo resultará infructuoso. Ambas son necesarias y se necesitan urgentemente.

Convirtiendo la violencia insurgente a nuestro favor

Las opiniones de las audiencias involucradas representa el talón de Aquiles de la OTAN cuando se trata de Afganistán—ya sean afganos, estadounidenses, franceses o cualquier otro de los aliados que contribuyen con las tropas para la misión de las *ISAF*. Si los afganos no respaldan a su gobierno y a sus tropas, no tendremos éxito. Al mismo tiempo, si el Oeste no alberga ninguna esperanza y propósito en la misión de las *ISAF*, retirará su ayuda.

La tendencia en Afganistán no está a nuestro favor. Internacionalmente, hay indicios de que los insurgentes no sólo tratan cada vez más de llegar a las audiencias no afganas, sino que se podría observar un éxito mayor con las mismas. Se discute si es necesario elaborar más iniciativas o convencer a los afganos de que la insurgencia fracasará, o convencer a la comunidad internacional de que proporcionar más apoyo resultará infructuoso. Ambas son necesarias y se necesitan urgentemente.

Sin embargo, las FF.AA. tienen más control y más apalancamiento, y pueden coordinar mejor sus acciones dentro de Afganistán. Además, el apoyo hacia su forma de gobierno por parte del

...casi descuidamos, por completo, el comportamiento en sí como algo que debemos intentar cambiar.

pueblo afgano, opuesto a lo que ofrece el Talibán (si acaso), es en última instancia de lo que se trata el conflicto en Afganistán.

El reconocimiento de la importancia que tiene la opinión pública en Afganistán ha aumentado dramáticamente dentro de los círculos militares de la OTAN. A pesar de lo que sugieren los informes de noticias, se han hecho esfuerzos masivos para reducir las muertes civiles, llevar a cabo operaciones conjuntas Afgano-ISAF, cambiar la manera en la que cateamos las viviendas de presuntos insurgentes y adiestrar a los soldados para que se comporten de maneras más cónsonas con la mentalidad afgana.

Al realizar la capacidad de los insurgentes para movilizar la opinión pública con violencia, ahora dividimos en factores los efectos psicológicos potenciales de nuestras acciones militares en nuestras consideraciones de planificación. Los planificadores de la coalición se han dado cuenta de que concentrarse en la red e intentar matar o capturar a todos los terroristas o insurgentes es una tarea como la de Sísifo. No trata la causa principal, el movimiento.

En lugar de usar medidas de operaciones influyentes para *suplementar* la iniciativa principal—matar y capturar a insurgentes—"influir" necesita ser la iniciativa principal en Afganistán. Dicha influencia necesita ser

respaldada, a su vez, por la fuerza militar, según sea necesario. Esto no implica que no debemos usar la fuerza, pero al decidir, cuándo o cómo usar fuerza militar, el factor principal a considerar es su impacto en los afganos y el respaldo que obtenga su gobierno.

A partir del 2005, el uso de bombardeos suicidas—en el pasado, prácticamente, inconcebible en Afganistán—ha escalado astronómicamente.9 Coincidentemente, el uso de dispositivos explosivos improvisados y la coordinación de eventos en los cuales los insurgentes matan a funcionarios públicos y a civiles afganos ha incrementado dramáticamente—junto con la cobertura de los medios de comunicación. Si bien se han realizado muchos estudios de las tendencias en el uso de las formas de propaganda "tradicionales" de los insurgentes, a menudo ignoramos, pasamos por alto o malinterpretamos el rol de la violencia en la influencia que ejerce en las actitudes y comportamiento. Se han tomado pasos para tratar el uso de la violencia de los insurgentes, pero apenas tocan la superficie en término de las dinámicas involucradas en moldear la opinión pública afgana. Necesitamos transformar el uso de la violencia de los insurgentes a nuestro favor.

Las iniciativas en curso para contrarrestar la propaganda insurgente se concentran, en gran escala, en el uso de los medios de comunicación para cambiar actitudes porque estamos familiarizados con los medios de comunicación de nuestra propia cultura, y porque al usarlos para cambiar actitudes funcionó relativamente bien en las iniciativas recientes de la OTAN en Bosnia y Kosovo. A menudo, en Afganistán utilizamos los medios de comunicación y otras herramientas para influir actitudes en un rol paralelo y complementario a las operaciones. Intentamos aumentar el apoyo público para las iniciativas del gobierno, mientras las operaciones para expulsar a los insurgentes de sus guaridas siguen sin disminuir. Hay carteleras, periódicos, espacio televisivo y una cadena creciente de estaciones de radio. Usamos dichas herramientas para cambiar las actitudes del público afgano (con la esperanza de que también cambie el comportamiento), mientras que pasamos por alto

el comportamiento de los mismos insurgentes. Presumimos que están atrincherados en su ideología la cual no podemos esperar cambiar. Aún más importante, casi descuidamos, por completo, el comportamiento en sí como algo que debemos intentar cambiar. Hay ciertas iniciativas para persuadir a los insurgentes a comportarse de una manera distinta "mostrándoles las consecuencias de su comportamiento"—V. gr., persiguiéndoles implacablemente con medios militares—si los insurgentes continúan comportándose violentamente, a menudo la respuesta es aprovechar su comportamiento y violencia para demostrar que son, ni más ni menos, "gente mala" que no merece el apoyo popular. Destacamos las atrocidades cometidas por los insurgentes—ataques con las IED, ataques suicidas, bombardeos, asesinatos y masacres de inocentes o "espías"—para intentar impulsar una cuña entre el afgano común y los insurgentes. Irónicamente, a las personas a quienes les pedimos que retiren su apoyo a los insurgentes no tienen el poder de ir en contra de los mismos sin poner en peligro sus propias vidas o las de sus familiares.

El problema principal que enfrenta esa táctica es que el pueblo afgano ya está, arrolladoramente, en contra de los fabricantes de los IED y de los insurgentes. 10 Los afganos saben muy bien quién es responsable de las matanzas y quién ocasiona las muertes. Ellos quieren que todo esto se acabe y se sienten impotentes para detenerlos ellos mismos. Sin embargo, la falta de apoyo a los insurgentes no se traduce en el aumento de apoyo para las ISAF o para el gobierno afgano. De hecho, a menudo, los sondeos de opinión muestran lo opuesto: el aumento de la violencia imprevisible al azar, a menudo va mano a mano con la ira creciente en contra de su gobierno y de las *ISAF* por no prevenir tales incidentes. Algunos afganos no sólo culpan a las ISAF por estas muertes sino que también sospechan complicidad en ellas, porque no pueden entender cómo una colección de naciones tan grandes, ricas y poderosas no pueda librarlos de lo que hemos alegado durante años, son sólo unos cuantos miles de insurgentes. La esperanza de que podamos seguir operando como lo hemos venido haciendo hasta ahora y que un día los afganos concluyan que ya han tenido suficiente

violencia de los insurgentes y se les enfrenten, es vana. Un escenario aún más escalofriante—y para nada improbable—es que en su lugar, ellos perderán la paciencia y se enfrentarán a su propio gobierno y exigirán el fin de la presencia de tropas extranjeras.

Dedicamos una gran cantidad de energía educando a nuestras tropas en cómo evitar, más eficazmente, caer victimas de terroristas asesinos y ataques, sabiendo que continuarán aumentando en el futuro cercano. Estas iniciativas deberán continuar junto con los esfuerzos para encontrar soluciones técnicas que puedan ofrecer alivio temporero hasta tanto los insurgentes adapten sus tácticas en respuesta. Sin embargo, no debemos descartar la posibilidad de que podamos usar operaciones de influencia para retardar o hasta invertir la tendencia actual de violencia insurgente. Sin embargo, para hacerlo, es indispensable dejar de publicar estos eventos con el objetivo de levantar un apoyo popular para las ISAF o para el gobierno afgano, ya que esto actualmente podría apoyar los objetivos insurgentes y fomentar la repetición de dichos acontecimientos. Si entendemos el objetivo insurgente para llevar a cabo ataques violentos, podría ser posible convencerlos de que no están logrando su objetivos, por consiguiente, persuadirlos para cambiar de tácticas.

La insurgencia está concebida para infundir terror, miedo e incertidumbre al pueblo. La violencia imprevisible sigue ocasionando que los afganos se pregunten si su gobierno o las fuerzas extranjeras pueden hacer algo para evitarlo. Cuando, como a menudo es el caso, esta violencia se dirige al gobierno o las fuerzas extranjeras y si resultan muertos o heridos afganos inocentes, los afganos se auto protegen contra sucesos futuros evitando al gobierno y a las fuerzas extranjeras. Si sucede uno o dos veces, los afganos poden culpar a los insurgentes. Si estos eventos continúan sin disminuir o aumentan, es muy probable que los afganos culpen a las autoridades por no tomar medidas eficaces para prevenirlo.

El que los afganos tomen medidas llega a ser aún menos probable con el transcurrir del tiempo, según el bien documentado fenómeno psicológico de "desamparo aprendido"—cuando las personas llegan a creer que no tienen control



Los ancianos conversan sobre temas desconocidos en frente de sus tiendas cerradas, marzo de 2008.

sobre una situación, se tornan pasivas, aún si realmente poseen el poder para cambiar las circunstancias. Por lo tanto, publicar la violencia insurgente sirve a las metas insurgentes mediante el aumento de los elementos del ambiente que favorecen la causa insurgente.

La *peor* medida que podemos adoptar es intentar enmascarar nuestros propios errores en cuanto a las bajas civiles y a los daños a la infraestructura afgana—tan deplorables e involuntarios como pudieran ser. De vez en cuando, los medios de comunicación publican declaraciones hechas por oficiales de las ISAF donde destacan que los insurgentes, intencionalmente, ocasionan más muertes civiles que las, accidentalmente, ocasionadas por las ISAF. Esto no sólo confunde dos asuntos independientes que requieren soluciones separadas, sino que también coloca a las ISAF al lado moralmente corrupto del asunto. A fin de comparar las muertes accidentales ocasionadas por las ISAF, el intentar proveer seguridad con las muertes intencionales ocasionadas por los insurgentes e intentar derribar a su gobierno confunde más las acciones tomadas por las ISAF con la violencia insurgente en las mentes de los afganos comunes y corrientes—cuya indignación con las fuerzas *ISAF*—por las bajas civiles es un resultado de expectativas muy altas para las ISAF. Las manifestaciones de indignación contra las matanzas insurgentes son menores porque los afganos consideran a los insurgentes en un estándar moral distinto. Los afganos esperan que las ISAF dejen de matar e impedir a los insurgentes matar.

Y para poner las cosas peores, a menudo, el comportamiento involuntario de nuestras tropas

provee una inesperada generosidad a los insurgentes quienes se involucran en la violencia e insta la repetición de estos eventos. A menudo, luego de una incursión, las tropas de las ISAF se quedan acantonadas por un periodo específico para asegurarse de que el ataque no forme parte de una serie de ataques. A las tropas de las ISAF que se les permite ir al área afectada lo hacen bajo condición de alerta total con una protección y vigilancia aumentada. Escasamente se hace algún esfuerzo para interactuar directamente con los afganos afectados, posiblemente porque las ISAF prefieren "dejar que las autoridades afganas se hagan cargo". Si bien todas estas medidas son comprensibles desde un punto de vista de "protección de fuerza" realmente pueden hacer más daño que bien. Ellos perpetuán la idea de que las *ISAF* están más preocupadas con su propia seguridad que con las de los ciudadanos afganos comunes y aumentan el abismo que separa a los afganos de las tropas extranjeras quienes se desplazan en vehículos armados, ocultados detrás de planchas contra balas, ventanas teñidas y gafas oscuras. No transmiten ningún tipo de compasión por el sufrimiento humano para fomentar o aprovechar la ira común contra los perpetradores e infunden temor en lugar de poder y autoridad. Si bien, en ocasiones, los insurgentes han planificado ataques complejos que implican varios aparatos explosivos, la gran mayoría de dichos ataques involucran una sola explosión. Por lo tanto, es cuestionable si la ganancia de tales restricciones de seguimiento justifica las oportunidades perdidas y el mensaje transmitido sin finalidad alguna.

Transformar los efectos de los ataques de violencia convencerá a los insurgentes a cambiar sus tácticas. Esto significa que el terror, miedo e incertidumbre necesita transformarse en indignación pública y solidaridad mutua. Los afganos necesitan que se les inste a redirigir su ira hacia los insurgentes públicamente en lugar de culpar a las fuerzas extranjeras y al gobierno afgano de los incidentes de seguridad. Ventilar la frustración existente por medio de declaraciones a los medios de comunicación hará muy poco para lograr estos objetivos. La intervención necesita hacerse a un nivel personal. En lugar de mantener un perfil bajo después de un ataque, las tropas y líderes de las *ISAF*—en un gesto de compasión y solidaridad—necesita incrementar su visibilidad en las áreas afectadas. En consulta y sociedad con las autoridades afganas y quizás junto con miembros de la Policía Nacional afgana, visitas a las cabezas de familias afectadas y a los ancianos tribales, donde sea adecuado, para ofrecer sus condolencias, expresar simpatía y llevarles regalos también serían provechosas. Tales visitas, llevadas a cabo, adecuadamente, pueden animar a las comunidades afectadas o manifestarse públicamente en contra de la violencia y expresar su solidaridad con su gobierno y soldados que trabajan para prevenir tales ataques.

Si bien, algunos podrían cuestionar la viabilidad de la coordinación de las manifestaciones públicas contra los insurgentes, de hecho, recientemente ha sucedido en varias ocasiones. A mediados de octubre del 2008, las autoridades locales en Helmand y provincias circundantes respondieron cuidadosamente a una serie de ataques insurgentes. Allí, los afganos expresaron su ira contra los insurgentes en lugar de volcarse contra las autoridades y las protestas se difundieron hasta las provincias lejanas de Laghman, Nangarhar, Paktia, Herat y Bamiyan. En Herat, una asamblea encabezada por el gobernador provincial, escuchó declaraciones de distintos participantes, funcionarios gubernamentales y clérigos que proclamaban al Talibán como "no islámico". Estas protestas no emergieron espontáneamente; las autoridades gubernamentales las consolidaron cuidadosamente. Dichas protestas les dio a los afganos locales los medios para expresar su ira contra aquellos realmente responsables

y alentaron la idea de que el gobierno estaba interesado en el bienestar de aquellos afectados. Asimismo, el Consejo Ulema en Kabul emitió declaraciones acerca de la naturaleza no islámica de los ataques. A fin de continuar basándose en estos eventos, el gobierno local y representantes extranjeros expresaron sus condolencias al tercer y cuarentavo día después de los sucesos, según la costumbre local.

Estos son los eventos que deberían recibir publicidad en los medios de comunicación para demostrar que los afganos afectados por la violencia insurgente no están solos en su pena ni en su ira. Debemos estudiar las lecciones aprendidas de tales incidentes y ponerlas en práctica en otras partes. Además, según se mencionó previamente, debemos incrementar el nivel de seguridad y presencia de manera que no dejemos a estos recién potenciados afganos vulnerables a las represalias de los insurgentes.

Además de ocasionar que los insurgentes cuestionen cuán útil es la violencia para lograr sus objetivos, estas clases de acontecimientos dirigidos presentan ventajas adicionales tras bastidores. Con demasiada frecuencia, se encuentran aquellos en la comunidad quienes saben de otros que activa o pasivamente respaldan a los insurgentes, pero no están dispuestos a compartir la información con las autoridades. Si bien nos gustaría que aquellos

La peor medida que podemos adoptar es intentar enmascarar nuestros propios errores en cuanto a las bajas civiles y a los daños a la infraestructura afgana—tan deplorables e involuntarios como pudieran ser.

con este tipo de información le proporcionaran la misma a las *ISAF* o a las fuerzas de seguridad gubernamental, al fin y al cabo, podría ser

igualmente provechoso si se la divulgaran a sus ancianos o simplemente expresaran en privado su desaprobación. Esta avenida les proporciona a los líderes locales, ahora armados con este conocimiento, oportunidades para demostrar que están tomando las medidas necesarias para solucionar el problema y destacar el estatus de los insurgentes como la minoría que son en realidad.

A fin de aprovechar tales oportunidades, tenemos que reconsiderar qué quisiéramos que generen nuestras iniciativas de inteligencia. Debemos substituir el reportaje y análisis que se da en los sistemas informáticos clasificados. alimentando los esfuerzos para matar o capturar a insurrectos, con la inteligencia local sobre las identidades, ubicaciones y redes de apoyo de los insurgentes. La dinámica aldeana y tribal, las economías locales y estructuras de poder, así como las necesidades de los afganos afectados el mapa del terreno humano actualmente de moda—es necesaria si intentamos influir en el pensamiento y acciones de los afganos locales. Es necesario que se entienda, localmente, el significado y efecto de la propaganda de todo tipo, no sólo en Kabul. En lugar de usar medios técnicos costosos o contratistas con base en el Occidente, debemos obtener esta clase de inteligencia a través del contacto humano, respaldados por expertos culturales, religiosos y antropólogos, que a menudo están disponibles localmente sin costo alguno.

Es necesario que se entienda, localmente, el significado y efecto de la propaganda de todo tipo, no sólo en Kabul.

Por último, si bien los medios de comunicación continúan teniendo ciertos usos, los recursos humanos y financieros, desproporcionadamente grandes, absorbidos por la explotación de los medios de comunicación en las *ISAF* necesitan hacerse disponibles en los niveles más inferiores. Si hemos de ganar los corazones y mentes afganos, tenemos que ganar una aldea y valle a la vez. No se ganarán mediante la publicidad

televisiva refinada que vende Coca-Cola. No se ganarán publicando un millón de periódicos por año de las *ISAF* si aproximadamente tres cuartos de afganos son analfabetas. No se ganarán con una cadena de radio nacional que transmite un contenido idéntico, aun si lo complementan con grabaciones regionalmente producidas. Como en nuestro propio país, los afganos confían y prefieren implícitamente los medios de comunicación locales que los de Kabul. Sobre todo, confían mucho más en lo que les dicen los ancianos aldeanos y tribales que lo que les dice Kabul o Bruselas.

En lugar de asirse de cada acto de violencia insurgente para señalar lo obvio—que los insurgentes son malas personas—por ende dando más propaganda a una acción concebida para infundir miedo y ganar publicidad en primer lugar, deberíamos reservarnos el uso de los medios de comunicación para otros asuntos. Los afganos que leen los periódicos y regularmente ven televisión suelen ser los encargados de tomar decisiones y miembros de grupos minoritarios de la élite. Debemos utilizar los medios de comunicación para influir en la política gubernamental, sacar a la luz la corrupción, fomentar la inversión, promover la educación e informar al público sobre los sucesos que los afectan. Podemos usar los medios de comunicación para influir en la opinión y facilitar el diálogo entre estudiantes y la élite en busca de soluciones a un plazo más largo para esos actos terroristas que ya son el tema de discusión pública regional o nacional.

Podemos sacar provecho de las atrocidades cometidas por los insurgentes y a favor de los afganos que buscan un futuro pacífico. Solamente necesitamos hacerlo de manera diferente. Debemos hacer menos énfasis en enviar más tropas y más dinero para solucionar los problemas y considerar cambios de estrategia.

En lugar de presumir que el comportamiento insurgente no puede modificarse—o peor aún, darle publicidad gratuita a su comportamiento y por ende fomentar la repetición de los mismos—debemos intentar convencer a los insurgentes para que cambien sus tácticas y galvanizar la opinión pública en contra de ellos si no lo hacen. Los insurgentes son enemigos del pueblo afgano racional y adaptable, que han estado endulzando



El periódico de las ISAF proporciona un medio para informar a la minoría que sabe leer. Al otro 75%, más o menos, se les tiene que llegar en otras maneras. (Kabul, abril de 2007)

y perfeccionando sus técnicas durante siete años—si acaso no más tiempo. Afganistán está consumiéndose en llamas y la gran mayoría de los afganos sabe quién inicio el incendio. En lugar de discutir quién deberá operar las mangueras, o quién está avivando las llamas, necesitamos energizar y potenciar a los afganos comunes para ayudar a extinguir el fuego en Afganistán antes de que el mismo nos consuma a todos. *MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Esta cita del Secretario de Defensa Gates apareció, entre otros, en Peter Spiegel "Defense Secretary Gates Wants to Spend more on U.S. Diplomacy", Los Angeles Times, 16 de julio de 2008.
- 2. Ver datos estadísticos en http://www.icasualties.org/oef y "Michael R. Gordon, "Afghan Stgrategy Poses Stiff Challenge for Obama", New York Times, 1 de diciembre de 2008, sección Asia.
- 3.El Departamento de Policía de Nueva York cuenta con una fuerza activa de apenas 37.000 oficiales, http://www.nyc.gov/html/nypd/html/faq_police.shtml#1, mientras que un número de fuentes actuales citan que la policía nacional afgana cuenta con 79.000 oficiales, con una meta eventual de 82.000 oficiales (ver por ejemplo, www.defenselink.mil/newsarticle.aspx?id=49967.
- 4. Citado en Sir Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam* (Londres: Chatto and Widus, 1996).
- 5. El trabajo previo sobre el tema incluye a Tim Foxley, "The Taliban's Propaganda Activities: How well is the Afghan Insurgency Communicating and What is it Saying?", Stockholm International Peace Research Institute, documento de proyecto, junio de 2007: Thomas H. Johnson, (night letters), "Small Ways and Insurgencies 18 no. 3 (septiembre de 2007), 317-44, Thomas Elkjer Nissen, "The Taliban's Information Warfare: A comparative analysis of NATO information operations and Taliban Information Activities", Royal Danish Defense College, diciembre de 2007 y Asia Report No. 158, "Taliban Propaganda: Winning the War of Words?" International Crisis Group, 24 de julio de 2008.
- 6. Se pueden plantear discusiones similares en cuanto a los mensajes proporcionados por el gobierno afgano y la comunidad internacional. Sin embargo, los mensajes de las *ISAF* y del gobierno afgano llevan una credibilidad significativa desde un punto de información elaborado. La corrupción y los fracasos percibidos de cumplir con promesas tales como mejorar la seguridad continuarán minando esta credibilidad.
 - 7. Asia Report, Núm.. 158, Ibíd.
- 8. Thomas X. Hammes, *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (Osceola Wisconsin: Zenith Press, 2006), p. 2.
- 9. La Misión de Ayuda de las Naciones Unidas en Afganistan condujo un estudio acerca de la tendencia hacia el ataque suicida desde 2001 hasta 2007 ("Suicide Attacks in Afganistan 2001-2007") el cual se puede encontrar en http://fetcher.fw-notify.net/0000000234952526336/UNAMA%20-%20SUICIDE%20 ATTACKS%20STUDY%20%20SEPT%20209th%202007.pdf. (5 de diciembre de 2008, una serie de ataques a gran escala han continuado aumentando las cifras de víctimas).
- 10. Numerosas encuestas y estudios respaldan esta alegación. Entre ellas se encuentran: Altai Consulting's Nationwide Research and Survey on Illegal States Opposing Armed Group's—ISOAGs' (abril de 2006); Environics Research Group "2007 Survey of Afganistan", the Charney Research Poll publicada en noviembre de 2007; y numerosas encuestas llevadas a cabo por Manasia Research Associates.

Aprender de los enfoques de gobiernos moderados hacia el extremismo islamista

Mayor Erik A. Claessen, hijo, Fuerzas Armadas de Bélgica

E CONFORMIDAD CON el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, Operations, "El poder terrestre es la capacidad—por medio de amenaza, fuerza u ocupación—de ganar, mantener y explotar el control sobre terreno, recursos y personas."1 Si luego de una victoria convencional surge la necesidad de que las Fuerzas Armadas controlen a las personas durante una ocupación, en primer lugar, es útil considerar cómo y por qué el régimen enemigo derrocado controlaba a la población. Esta pregunta es especialmente importante en los países musulmanes, donde las organizaciones militantes islamistas son a menudo el desafío predominante para el gobierno. Los recientes conflictos han intensificado la concienciación de que la democracia no es "un tipo de condición predeterminada a la que las sociedades regresan" luego de una victoria militar sobre un régimen represivo.² Por el contrario, el vencedor de la batalla convencional parece heredar el problema del gobierno derrocado de controlar a las organizaciones militantes islamistas. Varios gobiernos musulmanes cuentan con más de 50 años lidiando con esta amenaza y vale la pena estudiar sus métodos. Los habitantes de Occidente pueden aprender mucho de los enfoques de los gobiernos árabes moderados con respecto a este problema.

Este artículo aborda brevemente los siguientes temas:

- Las dos escuelas de pensamiento islámico predominantes en relación con la actitud de un individuo hacia su gobernante.
- Cómo las organizaciones militantes islamistas ponen en práctica enseñanzas de las



El credo básico del Islam (shahada) escrito en una placa en la gran mezquita de Xi'an, China.

escuelas de pensamiento más extremistas para desafiar a los gobiernos musulmanes o a los ocupantes extranjeros.

- Cómo los gobiernos musulmanes hacen frente a este desafío.
- Qué sucede cuando una victoria militar convencional incapacita estos mecanismos de defensa.
- Cuáles son las implicaciones importantes para las operaciones de estabilización cuyo objetivo es controlar a los extremistas.

Las organizaciones militantes islamistas, para fines de este artículo, son grupos que combinan el proselitismo islámico, el suministro de servicios sociales y el activismo político (tanto violento como no violento) en un esfuerzo por establecer la gobernanza sobre la base de la ley musulmana *sharia*. Entre algunos ejemplos se encuentran las Hermandades Musulmanas de Egipto y Jordania (en adelante también llamadas *Ikhwan*), Hamás, Hezbolá y el movimiento iraquí Sadr II. Estas son

El Mayor Erik A. Claessen, hijo., Fuerzas Armadas de Bélgica, es el administrador de programas del Equipo de Apoyo e Ingeniería del Estado Mayor Conjunto de Bélgica. Obtuvo una Maestría en Ciencias de la Real Academia Militar de Bélgica

y se graduó de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, donde obtuvo la Maestría en Ciencias y Artes Militares. El mayor Claessen ha servido en una gran variedad de puestos de mando y estado mayor en Bélgica y Croacia.

organizaciones insurgentes debido a que ven el uso de la violencia y la subversión como métodos para lograr sus objetivos políticos.³

La causa del islamista

Los gobiernos y regímenes pueden controlar a la población en su territorio. En cambio, los rebeldes requieren una causa unificadora y comprensible para todos con el fin de influir a las personas. David Galula destaca la importancia de la causa al decir: "La primera necesidad básica para un insurgente que quiere algo más que simplemente causar problemas es una causa atractiva"⁴. Para los maoístas, era "tierra para los labradores."⁵ Para los islamistas, la causa es "El Islam es la solución".⁶ A fin de entender su alcance y sus implicaciones, es necesario revisar las opiniones más importantes de los académicos musulmanes con relación a dos temas. El primero es la relación

Ghazali opina que "la tiranía de un sultán ejercida durante cien años causa menos daño que la tiranía ejercida durante un año entre las personas".

entre un individuo musulmán y un gobernante déspota. El segundo es la defensa del Islam en contra de los enemigos internos y externos.

En esencia, las enseñanzas de dos filósofos medievales, Al-Ghazali y Ibn Taymiyya, dominan el debate. Al-Ghazali vivió en una época de oposiciones violentas entre líderes musulmanes en busca de poder mundial.⁷ Su principal inquietud era poner fin a la guerra civil entre los musulmanes. El punto de vista de Taymiyya era totalmente diferente.⁸ Él veía al Islam amenazado por las invasiones mongoles en Oriente y las cruzadas en Occidente. Durante su niñez, Ibn Taymiyya "se vio forzado a abandonar Harran y dirigirse a Damasco para escapar de las invasiones mongoles".⁹ Por ello, se concentró en la preservación de la pureza islámica frente a las amenazas internas y externas.

Al-Ghazali sostiene que la obligación de evitar el caos (fitna) en la comunidad islámica prevalece sobre las inquietudes de los derechos individuales. "El orden político es necesario porque, por naturaleza, no existe justicia alguna posible en períodos de anarquía o caos". ¹⁰ Por lo tanto, si su gobernante es musulmán, las personas deben obedecer, independientemente de lo malo que sea. Ghazali opina que "la tiranía de un sultán ejercida durante cien años causa menos daño que la tiranía ejercida durante un año entre las personas". 11 La jihad, la defensa del Islam contra un enemigo externo, es una tarea colectiva organizada por el gobernante. Según Ghazali, el problema de defender el Islam de los enemigos internos no existe, ya que las personas no deben juzgar la devoción de su propio gobernante.

En contraste, Taymiyya considera que las amenazas externas son producto de la desunión del mundo islámico. Por lo tanto, la resistencia ante los invasores comienza con el fortalecimiento de la fe a través del regreso a la ortodoxia y a la pureza ceremonial. 12 La tarea de los académicos islámicos es ordenar lo bueno y prohibir lo malo.¹³ En la práctica, esto toma la forma de educar y predicar (da'wa). La tarea del gobernante es implementar políticas inspiradas en la ley islámica. Según Taymiyya, para el poder gobernante, su "objetivo era la autoridad justa" o Siyassa shari'yya 15. A fin de lograr este objetivo, se necesita una sólida opinión pública capaz de ejercer presión sobre el gobernante para fortalecer el carácter islámico de las instituciones. Taymiyya lamentaba que "por un lado, los gobernantes piensan que pueden alcanzar fines materiales por medio de la fuerza, la ambición y el interés propio, mientras que,



Una bandera islámica, conocida como la "Bandera del Islam" (Alam al-Islam) o 'Bandera de shahada' (Alam al-Shahada) que contiene la primera Kalimah, la Shahada, ampliamente utilizada por los musulmanes.

por el otro, las personas religiosas piensan que pueden alcanzar fines espirituales simplemente con la devoción". La solución de Taymiyya era el "término medio feliz" o *Wasat*, que significa que las personas deben respetar a su gobernante y los gobernantes deben permitir y aceptar la presión pública justificada. 17

Con respecto al *jihad*, Taymiyya enfrentaba el problema de conceptualizar la resistencia ante los conquistadores mongoles que se convirtieron al Islam pero mantuvieron su cultura y sus costumbres. Concibió una distinción entre buenos y malos gobernantes musulmanes, inevitablemente, con lo que abrió una caja de Pandora. "Ibn Taymiyya sugirió que un gobernante (o individuo) que no aplicara (o se ciñera) a la *sharia* era descreído, apóstata o *kafir*". ¹⁸ Éste era un concepto nuevo. "Antes de Ibn Taymiyya, el criterio para determinar si un gobernante (o cualquier individuo) era musulmán

siempre había sido el hecho de si profesaba la *shahada* o no". ¹⁹ Taymiyya sostiene que "debe combatirse a aquél que da la espalda a la Ley del Islam, aunque alguna vez haya manifestado las dos fórmulas de la fe". ²⁰ Con este razonamiento, la *jihad* se basa en la total protección de la identidad islámica contra dos tipos de enemigos: los no creyentes o cruzados y los apóstatas o *kuffar*. ²¹

El renacimiento de Taymiyya

El colonialismo europeo del siglo XIX revivió el interés por las enseñanzas de Taymiyya. Las condiciones coloniales parecían coincidir con las condiciones predominantes de la época de Taymiyya: invasores cristianos, la abolición del Califato, la división del mundo musulmán en partes arbitrarias del territorio y la instalación de gobernantes títeres que fomentaban la cultura y el estilo de vida occidental a pesar de que eran musulmanes.²² Por lo tanto, los líderes islámicos



Una multitud vengativa se reúne alrededor de las oficinas centrales en llamas de la Hermandad musulmana en El Cairo, Egipto, después de incendiarla en venganza del intento de asesinato del presidente Gamal Abdel Nasser, el 27 octubre de 1954. Un miembro de la hermandad fundamentalista islámica disparó ocho veces contra el Primer Ministro mientras daba un discurso en Alejandría.



Saïd Qutb, teórico de la Hermandad Musulmana de Egipto, bebe una taza de agua tras las rejas en El Cairo. Fue ejecutado el 29 de agosto de 1966.

como el egipcio Al-Banna comenzaron a poner en práctica la ideología de Taymiyya como una manera de resistirse ante la autoridad colonial.²³ Con la seguridad de que "cuando las personas se han convertido al Islam, una nación realmente musulmana evolucionará de forma natural", Al-Banna comenzó a predicar (da'wa). 24 Siendo un hombre de armas tomar, buscó una ideología para brindar a su movimiento, la Hermandad musulmana (Al-Ikhwan al-Muslimoon), una sólida base teórica. La publicación en 1948 de "Social Justice and Islam" (Justicia social y el Islam) atrajo la atención de la Ikhwan.²⁵ El autor, Saïd Qutb, "rápidamente se convirtió en su ideólogo principal y en una parte integral de su estrategia de activismo social". 26 A fin de entender la importancia de este hecho, debe comprenderse que "el problema de la justicia social se encuentra en la raíz misma de los movimientos militantes musulmanes". 27 En ese momento, Qutb aún era relativamente moderado. Tenía en mente una "reforma cooperativa a largo plazo", basada en dos pilares, la predicación (da'wa) y la legislación (tashrii'), como "métodos afines fundamentales del Islam para

alcanzar todos los objetivos". ^{28,29} Su teoría ofreció una alternativa integral a dos ideologías occidentales: el comunismo y el capitalismo, cónsonas con el mensaje de que el Islam era la solución para todo.

Da'wa, Tashrii' y Jihad

Bajo la dura represión del presidente Nasser, Qutb dramáticamente se radicalizó. "El calvario de la prisión y los terribles años de tortura sufridos por Qutb en los campos de Nasser son cruciales a la hora de entender su forma de pensar". ³⁰ En su libro *Milestones* (Hitos), escrito en prisión, reunió las creencias más extremas de Taymiyya y desarrolló una estrategia basada en la *da'wa* y la *jihad*. ³¹ Incluso llevó la lógica de Taymiyya más allá y agregó la práctica del *taqfir*: calificar los regímenes que no introducen la *shari'a* como *kuffar*, y llamar a la resistencia activa y armada (como la *jihad*) contra dicho régimen una tarea individual en lugar de una tarea colectiva.

La evolución de Qutb demuestra que, dentro de la escuela de pensamiento de Taymiyya, existe una gran variedad de opiniones sobre el tipo de presión que a uno le está permitido ejercer sobre un gobernante y sobre el nivel de precaución que se debe tomar para evitar el caos o *fitna*. Esta presión va desde la crítica durante los sermones del rezo del viernes hasta los ataques suicidas. La historia reciente ha demostrado que las organizaciones islamistas pueden oscilar entre el radicalismo y la moderación, entre la jihad y la tashrii'. Sin embargo, la da'wa es constante. La da'wa permite que un movimiento islamista genere respaldo popular, lo que es vital para cualquier rebelión. Si un movimiento adquiere el monopolio de la da'wa en una región o país musulmán, el éxito sólo es cuestión de tiempo y perseverancia (sabr). En cambio, el tipo de presión que la organización militante islamista ejerce sobre un gobernante u ocupante extranjero varía. Puede ir desde la *tashrii*' hasta la *jihad* o cualquier punto intermedio. Puede ser interrumpida por un alto al fuego (tahdi'ah) y por treguas (hudna). Los islamistas incluso combinan la participación en el gobierno con una rebelión en su contra.³² En resumen, los principios de estas organizaciones son intransigentes, pero su funcionamiento es extremadamente pragmático y flexible.

Capacidades críticas

Al poner en práctica la ideología de Taymiyya, existen tres capacidades cruciales que permiten a las organizaciones militantes islamistas desafiar a los gobiernos musulmanes o a los ocupantes extranjeros. La primera y más importante es la capacidad de generar respaldo popular y de adherirse a un ideal islámico a través de actividades de *da'wa*. Su "éxito proviene de su capacidad de unir, por medio de su programa, a diversos grupos sociales, mediante una campaña de proselitismo, acompañada de intensas

...las organizaciones militantes islamistas son mejores que el estado a la hora de brindar estos servicios esenciales...

actividades benéficas, centradas en enfermerías, talleres y escuelas instaladas en la periferia de las mezquitas y controladas por la organización".³³

Esto sólo es posible porque algunos gobiernos u ocupantes extranjeros no brindan los servicios esenciales a la población, lo que deja un vacío a los islamistas. "Los movimientos islámicos parecen ser las únicas organizaciones que pueden oponerse al establecimiento estatal y que tienen el poder de cambiar el estatus quo en favor de los desposeídos. Los servicios sociales que brindan anuncian que ya ofrecen con éxito lo que estas personas desean y lo que el estado no puede proveer".³⁴

A menudo, las organizaciones militantes islamistas son mejores que el estado a la hora de brindar estos servicios esenciales por una segunda capacidad crucial: la recaudación de fondos internacional, lícita o ilícita. En 1961, la teoría de Baqer Al-Sadr sobre la economía islámica, *Iqtisaduna*³⁵, sentó las bases del sistema bancario islámico.³⁶ El negocio bancario islámico se expandió rápidamente después de la guerra de Yom Kippur de 1973 y la subsecuente crisis del petróleo que triplicó el precio del petróleo. Los ciudadanos acaudalados de Arabia Saudita

y de los Estados del Golfo depositaron sus petrodólares en cuentas bancarias y fondos de inversión islámicos. Los conceptos islámicos clave son la prohibición de la usura y la obligación de compartir las riquezas con los necesitados (zakat).37 Los bancos islámicos respetan este concepto destinando un porcentaje de las ganancias generadas a programas sociales. Las organizaciones militantes islamistas pueden hacer uso de estas riquezas porque sus actividades de da'wa y su infraestructura social reúnen los requisitos para recibir el zakat. Con la expansión del sistema bancario islámico y el crecimiento de su infraestructura de recaudación de fondos, las organizaciones militantes obtuvieron una ventaja relativa con respecto a los movimientos de resistencia laicos. "En la década de los años 80, la causa de la *Ikhwan* palestina había ganado tanta popularidad que una gran proporción de los fondos recaudados para Palestina por la organizaciones no gubernamentales de Kuwait se canalizaron a través de las instituciones benéficas establecidas por las mismas". 38 La recaudación de fondos internacional es el eje específico de los militantes islamistas debido a que les permite recaudar dinero sin reducir los ingresos de sus constituyentes. La mayoría de las rebeliones recurre a impuestos revolucionarios, chantajes, secuestros o tráfico de drogas para generar fondos, con lo cual aliena, al menos, a una parte de la población y la comunidad internacional con su causa. En contraste, la recaudación de fondos de las organizaciones militantes les permite incrementar las riquezas de sus constituyentes a través del suministro de servicios esenciales y respaldo social.

La tercera capacidad crucial es la de ejercer presión sobre un gobernante u ocupante. Esto incluye la capacidad de variar la intensidad y la naturaleza de la presión según las circunstancias políticas y militares. Puede ser meramente política (tashrii') o incluir el uso de la violencia (jihad). Cuando se aplica la jihad, las organizaciones militantes intensifican la violencia durante las uniones políticas cruciales o la interrumpen al ofrecer treguas (hudna) o ceses al fuego (tahdi'ah) para obtener concesiones políticas. Hamás declaró ceses al fuego unilateralmente en 2002, 2005 y 2006, sólo para interrumpirlos algunas semanas o meses después.³⁹ Lo que

importa aquí es que las organizaciones pueden reajustar el nivel de presión que ejercen sin arriesgar su infraestructura organizativa y financiera y sin disminuir la credibilidad de sus ideales. Su capacidad significa que siempre es posible introducir la militancia islámica en el proceso político regular. Una consecuencia desafortunada es que estas organizaciones siempre pueden recurrir a la violencia.

El dilema del gobernante

Estas capacidades permiten a las organizaciones militantes islamistas presentar un dilema a los gobiernos y ocupantes extranjeros. Por un lado, el gobierno u ocupante no puede eliminar la amenaza islamista sin atacar su infraestructura de *da'wa*. Por otro lado, no puede atacar la infraestructura de *da'wa* sin correr el riesgo de generar ansiedad social y un alzamiento popular. A partir de la experiencia ganada con mucho esfuerzo, los gobiernos musulmanes saben que lo único que funciona en estas circunstancias es aferrarse a la infraestructura de *da'wa* islamista sin destruirla.

En vista de que variar el nivel de violencia es parte de la estrategia de los islamistas, los indicadores basados en la cantidad de incidentes violentos resultan inútiles para medir el progreso en la lucha contra ellos. Siempre que los islamistas conserven el monopolio de la da'wa y puedan recaudar los fondos necesarios para financiarlo, pueden continuar cambiando la presión entre la tashrii' y la jihad a voluntad. Con el paso de las décadas, los gobiernos relativamente moderados de Egipto y Jordania desarrollaron delicados mecanismos sociales, políticos, legales, militares y policíacos a fin de mantener a las organizaciones militantes islamistas bajo control. Conceptualmente, adopta la forma de un arsenal de medidas de control de la población de refuerzo mutuo y se centra en la infraestructura de da'wa, no en los operativos de la *jihadi*. Las capacidades más importantes de los mecanismo son apropiarse de (parte de) las organizaciones militantes islamistas, someter sus actividades de da'wa a inscripciones y licencias, controlar las recaudaciones de fondos, vigilar a sus líderes de forma permanente e intervenir con decisión cuando esta vigilancia detecta preparativos para una campaña de jihadi.

Apropiación de los islamistas. Los gobiernos musulmanes se apropian de las organizaciones militantes islamistas al integrar parcialmente actividades de da'wa en la organización social del estado y al permitir la crítica moderada de las políticas del gobierno. Jordania es especialmente exitosa en esto, "Normalmente, Jordania ha contenido la amenaza de la militancia islamista violenta al depender de la apropiación de la Hermandad Musulmana... La Hermandad... se ha convertido en un partido de oposición política pacífica que puede protestar contra las políticas del gobierno... pero acepta por completo, y adopta la autoridad Hashimita". 40 A cambio de su lealtad, Jordania otorgó a la Hermandad el control del ministerio de educación y del plan de estudio escolar.41

Las políticas egipcias en ese sentido han sido más ambivalentes. Sucesivos presidentes egipcios utilizaron estrategias acomodadizas y represivas. Sin embargo, quedó demostrado que eran eficientes en el sentido de que después de varias olas de arrestos masivos, ejecuciones ocasionales y subsiguientes gestos

En vista de que variar el nivel de violencia es parte de la estrategia de los islamistas, los indicadores basados en la cantidad de incidentes violentos resultan inútiles para medir el progreso en la lucha contra ellos.

de reconciliación, "la Hermandad actúa dentro del sistema existente". 42 El gobierno de Egipto y la *Ikhwan* descubrieron un "entendimiento" ya que el primero se concentraba en la estabilidad política a corto plazo y la segunda se conformaba con una evolución lenta pero estable hacia un estado islámico. En Egipto, "la Hermandad no exigía un plazo rápido para la implementación de la *sharia* siempre que Mubarak continuara

consagrado a ella en principio". ⁴³ Esta cita ilustra que la apropiación de los islamistas funciona cuando creen que, con el paso del tiempo, pueden obtener más con la *tashrii* que con la *jihad*.

Los "awqaf". La base del sistema benéfico en el mundo musulmán es el waqf (plural: awqaf). Los awqaf organizan la transferencia de limosnas de los que las dan a los necesitados. El waqf es "la forma institucionalizada de dar para garantizar el desarrollo sostenido". 44 El primer waaf fue fundado en Egipto en 641, de modo que el concepto es casi tan antiguo como el Islam mismo. "El propósito era establecer instituciones de forma independiente y separada del estado para protegerlas de la instrumentalización de los gobernantes y ofrecer una mejor calidad de vida a la población". 45 Con esto en mente, no es una sorpresa que, por siglos, los gobiernos musulmanes hayan sometido a las organizaciones benéficas a leyes estrictas y a un escrutinio administrativo minucioso. Egipto estableció el primer ministerio para controlar los awqaf en 736.46 En la Jordania moderna, el Ministerio de Awqaf designa y paga a los imanes.⁴⁷ También inscribe a las organizaciones benéficas y emite licencias para la realización de actividades benéficas. 48 Al pagar sus salarios, el gobierno de Jordania se beneficia de los imanes que, en consecuencia, son menos propensos a criticar al gobierno. La inscripción de las organizaciones benéficas facilita su supervisión y permite el control de los flujos de divisas que generan. Además, las personas activas en las organizaciones benéficas saben demasiado bien que el gobierno "sabe dónde viven". Por lo tanto, piensan dos veces antes de arriesgarse a involucrarse en la organización o financiación de las campañas de *jihadi*.

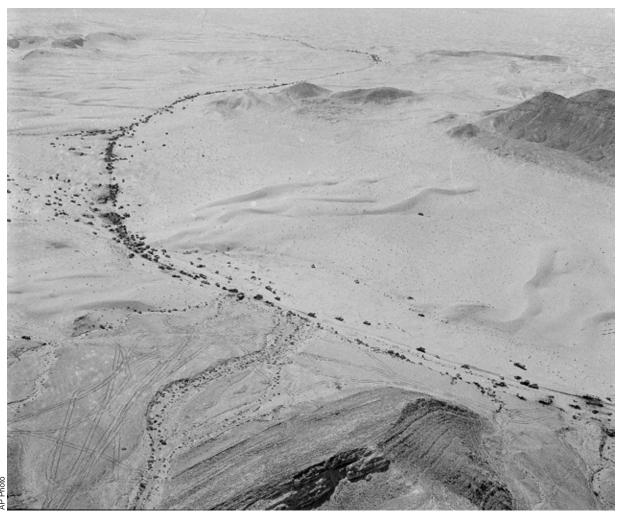
En Egipto, existen regulaciones administrativas y leyes similares. Están complementadas por leyes que regulan las elecciones para instituciones de sociedad civil, como sindicatos y asociaciones estudiantiles. ⁴⁹ La *Ikhwan* egipcia, proscrita por el presidente Nasser en la década de 1950, comenzó "a buscar influencias en otras instituciones preexistentes y más generales mediante el juego electoral". ⁵⁰ Al movilizar a sus miembros a elecciones de sindicatos y asociaciones que tradicionalmente tienen un número muy bajo de votantes, podían obtener

mayorías en los órganos ejecutivos de las instituciones. Una vez obtenido el control, la *Ikhwan* instrumentaliza estas organizaciones para que realicen actividades de *da'wa*. La legislación intenta prevenir esto mediante un quórum de votantes obligatorio.

Las restricciones a la recaudación de fondos y transferencias de dinero constituyen la tercera forma en la que los gobiernos musulmanes afianzan el dominio sobre los militantes islamistas. La legislación egipcia obliga a todas las organizaciones no gubernamentales a transferir sus fondos a través de una institución financiera controlada por el gobierno.⁵¹ Además, la legislación egipcia sólo permite ciertas categorías de ayuda extranjera no financiera. Estas categorías no incluyen alimentos ni medicamentos. En 1972, el presidente Sadat creó el banco Nasser que respeta los principios bancarios islámicos. Al recaudar el zakat ellos mismos a través del banco Nasser, las autoridades egipcias intentan negarla a las organizaciones islamistas.52

Vigilancia y represión. La vigilancia permanente es la cuarta forma de controlar a las organizaciones militantes islamistas. En un informe se determina que: "Los jordanos están bajo una vigilancia tan estricta por parte de las fuerzas de seguridad que probablemente en este punto no pueden llevar a cabo preparaciones elaboradas para un ataque coordinado".53 La forma en que las autoridades jordanas manejaron los intentos de Hamás de adquirir armas en Jordania es ilustrativa en este sentido. En 1991, "trabajando clandestinamente desde las oficinas de la Ikhwan jordana en Amán y sin conocer a más de unos pocos líderes principales locales de la *Ikhwan*. Hamás estableció un comité de adquisición de armas... para comprar armas y almacenarlas hasta que las circunstancias le permitiera contrabandearlas a Palestina". 54 Estos intentos fueron detectados y frustrados de inmediato.

Generalmente, si los servicios de seguridad detectan preparativos islamistas de violencia, el gobierno ordena arrestos masivos a fin de destruir el ala militar de la organización y de paralizar temporalmente su infraestructura de *da'wa*. Las fuerzas policiales y militares egipcias llevaron a cabo al menos cinco campañas de



El Paso de Mitla, una entrada estratégica al Suez en el centro oeste de la Península de Sinaí, repleto de equipo egipcio. Las tropas israelitas mataron entre 7.000 y 10.000 egipcios y destruyeron o capturaron 700 tanques en el Sinaí en junio de 1967.

arrestos masivos desde 1950. Por ejemplo, "mientras las negociaciones de Sadat con Israel... 'cambiaban el ambiente' y mientras la oposición del Hermano a esta política los llevó a convertirse en un blanco junto con otros movimientos de oposición en la represión de 1980-1981, el sucesor de Sadat, Hosni Mubarak, en noviembre de 1981 liberó a miembros de la cárcel y desde entonces permitió a la sociedad un grado (variante) de espacio".55 Este ejemplo demuestra que, generalmente, el gobierno no encarcela por mucho tiempo a figuras clave de da'wa, ya que no están interesados en interrumpir los servicios sociales. Es solamente una manera de dejar en claro quién está a cargo. Como lo expresa un informe: "de este modo, la sociedad se encuentra en un limbo legal, un blanco fácil para la represión, sus alas se recortan constantemente,

pero jamás está totalmente deshabilitada". ⁵⁶ Sin embargo, la represión es el último recurso del gobierno, no su primer instrumento. La función principal del mecanismo es dejar en claro que la resistencia armada es inútil y que la (apariencia de) complicidad con los bandos de la *jihadi* pone en peligro la infraestructura vital de *da'wa*.

La estrategia general del gobierno es convertir a las organizaciones militantes islamistas en movimientos sociales de *Zakat-Tashrii'*: organizaciones fundadas mediante contribuciones benéficas inspiradas en la religión, que combinan el proselitismo islámico, el suministro de servicios sociales y la presión política no violenta en un esfuerzo para lograr mayor autoridad sobre la base de la ley islámica de *sharia*. Al aplicar esta estrategia, los gobiernos musulmanes buscan beneficiarse de las características positivas del

Islamismo mientras mitigan las negativas. La política alivia al gobierno de la mayor parte de la carga de organizar la educación, la atención médica y la seguridad social al precio de ceder ocasionalmente ante la presión política. Sin embargo, es como tener un lobo de mascota: se necesita una cadena corta, supervisión continua, golpes y caricias constantes para mantener la situación bajo control.

Condiciones después de una victoria convencional

La Guerra de los Seis Días ilustra lo que sucede después de una aplastante victoria militar la cual elimina un mecanismo que mantiene a las organizaciones militantes islamistas bajo control. Luego de que las aguas volvieron a su cauce en junio de 1967, las consecuencias de los agentes estatales en el Medio Oriente quedaron claras. Los gobiernos árabes sufrieron una pérdida de credibilidad humillante y, desde entonces, la capacidad militar convencional de Israel ganó respeto, admiración y temor. En contraste, las consecuencias de los agentes no estatales como las organizaciones militantes islamistas, sólo quedaron establecidas dos décadas después.

Tamimi afirma que "los islamistas palestinos pueden ser vistos como pioneros por la manera en que transformaron su discurso ideológico e intelectual en programas prácticos y ofrecieron servicios al público a través de instituciones voluntarias. Durante décadas, a sus hermanos en el resto del mundo árabe, se les habían negado dichas oportunidades porque la mayoría de los países árabes habían impuesto restricciones a cualquier forma de actividad no gubernamental que relacionara la religión y la educación, o que fuera de naturaleza benéfica y voluntaria". 57 Paradójicamente, la victoria de Israel ofrecía a los islamistas las oportunidades con las que sólo podían soñar cuando estaban bajo la autoridad jordana o egipcia. "Lo irónico fue que la situación cambió después de la guerra de 1967 y de la ocupación israelita. Israel optó por revivir ciertos aspectos de la arcaica ley Otomana en su administración de asuntos relacionados con las poblaciones árabes en Cisjordania y Gaza. Esto permitió la creación de organizaciones voluntarias o no gubernamentales, tales como organizaciones benéficas, educativas y otro

tipo de instituciones de servicio privadas". ⁵⁸ Al abolir las rigurosas leyes egipcias, Israel se exponía al desastre. Un memorándum escrito por el buró político de Hamás explica cómo éste prosperó en estas nuevas condiciones. Describe detalladamente cómo "en vista de este desarrollo, la *Ikhwan* palestina dentro del territorio nacional y en diáspora tomó dos caminos:

- 1. Primer camino: la participación en las acciones militares directas contra la ocupación sionista...
- 2. Segundo camino: la instauración de la infraestructura organizativa para un proyecto de *jihadi* (lucha) contra la ocupación sionista".⁵⁹

La transición de beneficencia a terrorismo se produjo, literalmente, de la noche a la mañana, como lo demuestra el estallido de la Intifada.

Los islamistas palestinos sabían que el respaldo popular y la movilización social eran cruciales para la creación de esta infraestructura organizativa. Por lo tanto, "la *Ikhwan* emprendió el trabajo en los siguientes campos:

- 1. Despertar el entusiasmo de los miembros de la *Ikhwan* para que trabajaran en el campo de *Da'wa* (convocar a las personas al Islam) y en la reforma social.
- 2. Atraer a la juventud, especialmente a egresados universitarios...
- 3. Revitalizar el proceso para la construcción de mezquitas, ya que constituyen una fuente principal de influencia en la sociedad.
- 4. Establecer numerosas instituciones benéficas y sociales". 60

El documento continúa explicando cómo el movimiento terrorista Hamás evolucionó naturalmente a partir de la *Ikhwan*. Hamás emitió un comunicado el 14 de diciembre de 1987, poco después del estallido de la primera *Intifada*, para anunciar su existencia. Sin embargo, "el objetivo del comunicado no era declarar el nacimiento del movimiento, debido a que ya existía y estaba

activo en el campo". 61 Además, el memorándum describía cómo "el movimiento jugó un papel principal en el desarrollo de la *Intifada* desde un formato popular a formas cualitativas de resistencia que iban desde secuestrar soldados hasta la guerra de los cuchillos y, finalmente, operaciones de martirio". 62 En general, el documento describe los inextricables vínculos entre el proselitismo, el suministro de servicio esenciales y el uso de la violencia, incluso los bombardeos suicidas.

Las autoridades israelitas tampoco impidieron la recaudación de fondos de los movimientos islamistas. "Irónicamente, los mismos israelitas fomentaron los grupos fundamentalistas como la *Jihad* islámica y Hamás haciéndose de la vista gorda ante el hecho de que los fondos se estaban enviando desde la región del Golfo Pérsico a los islamistas con el fin de construir mezquitas, clubes deportivos y centros comunitarios". ⁶³

Zakat-Jihad

El precio que Israel tuvo que pagar por la liberalización de las actividades de da'wa fue la transformación de la Ikhwan en una rebelión activista Zakat-Jihad: Hamás. La rebelión activista Zakat-Jihad consiste en una organización fundada mediante contribuciones benéficas inspiradas en la religión que combina el proselitismo islámico, el suministro de servicios sociales y el terrorismo en un esfuerzo para establecer una autoridad sobre la base de la ley islámica de sharia. La organización genera respaldo popular al suministrar servicios esenciales, que sirven principalmente para crear un lugar seguro para los combatientes jihadi entre la población. Dicha rebelión, una vez establecida, es extremadamente resistente. "como lo demuestra el crecimiento de Hamás y Hezbolá bajo la ocupación israelita".64

Si bien los mecanismos egipcios y jordanos tenían éxito en la restricción de libertad de movimiento de las organizaciones militantes y, por lo tanto, en su conducción a un papel social, Israel no pudo prevenir ni detener el terrorismo islamista. En contra de este razonamiento, es posible que se diga que la lucha para terminar con las ocupaciones israelitas es una causa mucho más conmovedora que la lucha para introducir una autoridad *sharia* en un país musulmán.

Por lo tanto, tal vez Egipto y Jordania sólo son más exitosos porque su tarea es más sencilla. Sin embargo, admitir esto equivale a alegar que, en las ideologías de Taymiyya y Qutb, un no creyente es más peligroso que un apóstata. Esto es falso. Abd-Al-Salam Farag, el líder del movimiento terrorista de Egipto Al-Jihad ilustra esto brevemente en su fundamento sobre el asesinato del presidente egipcio Sadat. "Para Farag, el hecho de que Sadat hubiera cultivado la imagen de al-Ra'is al-mu'min (el presidente piadoso), no significaba nada comparado con el hecho de que Egipto no estaba gobernado por la ley islámica. onsecuentemente, la profesión de fe de Sadat era hipócrita y la jihad era lícita. Además, Farag manifestaba que la obligación de la jihad contra 'el enemigo más cercano' (el régimen egipcio) tenía prioridad sobre la obligación contra 'el enemigo más distante' (Israel)".65

Después de que Israel aboliera muchas restricciones a las actividades de da'wa en 1967, la *Ikhwan* palestina tardó dos décadas en establecer la infraestructura organizativa para una campaña *jihadi*, liderada por la organización derivada Hamás. La transición de beneficencia a terrorismo se produjo literalmente de la noche a la mañana, como lo demuestra el estallido de la Intifada.66 Dieciocho años después, esta campaña culminó con el retiro de Israel de la Franja de Gaza.⁶⁷ Durante este período, Israel tuvo éxito, en varias ocasiones, en diezmar la infraestructura *jihadi* de Hamás, sólo para verla reconstruida desde cero. Al contrario de Egipto y Jordania, Israel jamás convenció a los militantes de que la resistencia violenta era inútil. Por el contrario, los retiros israelitas del Líbano del sur y de la Franja de Gaza parecían una prueba tangible de que el terrorismo daba resultados. Además, los servicios sociales de Hamás se han tornado tan elaborados, en gran parte, debido a la recaudación de fondos sin impedimentos, que resulta imposible apuntar a Hamás sin arriesgar la supervivencia de cientos de miles de palestinos. Incluso un informe sostiene que "cualquier enfoque de este problema sobre las instituciones benéficas islámicas... debe partir de la asunción de que son críticas para la vida en Palestina". 68 En vista de esta situación, es una lástima que el Occidente haya descubierto sólo recientemente uno de los principales beneficios de tratar con las organizaciones militantes islamistas: la capacidad de controlar y restringir el flujo internacional de dinero. En realidad, el Occidente es mejor en esto que los gobiernos musulmanes. La decisión de retener los subsidios de la Autoridad palestina después de la victoria electoral de Hamás, la presión ejercida por las leyes estadounidenses sobre las instituciones bancarias para detectar e informar transacciones sospechosas y la retención física de dinero por parte de las fuerzas israelitas en las fronteras desestabilizaron a Hamás.⁶⁹ Sin embargo, la comunidad internacional ya no puede utilizar esta arma sin reducir peligrosamente la calidad de vida de la mayoría de los palestinos. La aplicación temprana de esta medida junto con las regulaciones que igualan las condiciones para todos los tipos de organizaciones no gubernamentales, puede evitar una situación en la que los militantes islamistas dominen el suministro de servicios esenciales.

Conclusión

En el mundo musulmán, ocupar un territorio después de una victoria militar convencional y controlar a la población a través de esta ocupación, a menudo significa manejar las organizaciones militantes islamistas. Pese a que este problema es relativamente nuevo para la mayoría de los países occidentales, algunos gobiernos musulmanes lo han manejado con éxito durante más de medio siglo. Si bien los métodos que desarrollaron no son completamente aplicables en democracias occidentales, han demostrado ser exitosos y dignos de ser estudiados.

La historia demuestra que los militantes islamistas no controlados se convierten en rebeliones activistas *Zakat-Jihad*. Estas rebeliones sólo comienzan a hacer uso de la violencia al final de una larga fase de preparación de acciones sociales y religiosas aparentemente inofensivas. La transición a la violencia puede producirse de la noche a la mañana, después de la cual el movimiento es casi imposible de erradicar.

Por el contrario, las organizaciones militantes islamistas bajo control pueden llegar a ser movimientos sociales de *Zakat-Tashrii*'. Los gobiernos musulmanes han desarrollado un

arsenal de métodos de control de la población de refuerzo mutuo cuyo objetivo es fomentar que las organizaciones militantes desempeñen roles sociales y continúen haciéndolo. Las sólidas acciones policiales y militares contra los operativos de *jihadi* son una parte esencial de este arsenal, pero de ninguna manera la más importante. Controlar la infraestructura de da'wa islamista es mucho más importante. La apropiación de (parte de) las organizaciones militantes islamistas, someter sus actividades benéficas a inscripciones y licencias, controlar las recaudaciones de fondos y vigilar a sus líderes de forma permanente son cuatro formas que combinan los gobiernos musulmanes moderados para alcanzar este objetivo. No todos los métodos utilizados por los gobiernos musulmanes serían factibles en las democracias occidentales. La apropiación de los islamistas probablemente sería extremadamente difícil para los habitantes de Occidente o para los gobiernos interinos respaldados por Occidente. Por otro lado, las democracias occidentales son mejores en otros métodos como controlar la recaudación de fondos internacionales y restringir los flujos de dinero resultantes. A pesar de que la combinación de métodos aplicados por los habitantes de Occidente puede diferir de aquellos aplicados por los gobiernos musulmanes moderados, éstos pueden ser igualmente efectivos.

En resumen, después de una victoria convencional que elimina un régimen a cargo de controlar una militancia islamista, el vencedor debe implementar, lo antes posible, un sistema que evite que las rebeliones sean simultáneamente la mayor amenaza contra la paz y la mejor garantía para la supervivencia y desarrollo de la población. A fin de alcanzar este objetivo, el vencedor no debe permanecer pasivo hasta que estalle la violencia, ni tampoco debe concentrar su estrategia únicamente en eliminar los operativos de *jihadi*. Por el contrario, mediante el control del flujo de dinero y la igualdad de condiciones para todos los tipos de organizaciones benéficas a través del proceso de inscripción y licencias, la estrategia debe concentrarse en prevenir el surgimiento de un monopolio para el suministro de servicios esenciales a la población, monopolio del cual las organizaciones militantes obtienen el respaldo popular.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Manual de Campaña (Field Manual FM) 3-0, Operations (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [Government Printing Office -GPO], 27 de febrero de 2008), p. 1-15.
- 2. Francis Fukuyama, "After Neo-conservatism," New York Times, 19 de febrero de 2006.
- 3. Publicación Conjunta (Joint Publication JP) 1-02, Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (Washington, DC: GPO, 12 de abril de 2001), 267, Según la JP 1-02, una rebelión es un movimiento organizado cuyo objetivo es derrocar a un gobierno constituido a través del uso de la subversión y el conflicto armado.
- 4. David Galula, Counterinsurgency Warfare, Theory and Practice (St. Petersburg, Florida: Hailer Publishing, 2005), p. 18.
- 6. Maye Kassem, Egyptian Politics: The Dynamics of Authoritarian Rule (Boulder, Colorado: Lynne Riener Publishers, 2004), p. 63; "Islam is the solution" o: "Al-Islam howa Al-Hal."
 - 7. Abu Hamed Mohammad Ibn Mohammad Al-Ghazali (1058-1111).
 - 8. Taqi ad-Din Ahmad Ibn Taymiyya (1263-1328).
- 9. Elizabeth A. Barre, "The Shayk Al-Islam: The Legacy of Ibn Taymiyya in 20th Century Political Islam." Artículo presentado en el Simposio Postgrado del Departamento de Religión de la Universidad Estatal de Florida, abril de 2005, p. 4.
- 10. Sami Zemni, Politieke Islam, 9/11 en Jihad (Leuven, Bélgica: ACCO, 2006), 46 (traducido del holandés por Erik Claessen).
- 11. Citado en Ann K.S. Lambton, State and Government in Medieval Islam: An introduction to the Study (Nueva York: Routledge, 1981), p. 124.
 - 12. Barre, p. 9
- 13. En árabe: Al-Amr bi'l-Maruf wa'l Nahy'l-Munkar, éste también es el título de un trabajo corto de Taymiyya y una frase usada a menudo por islamistas. Michael Cook, Commanding Right and Forbidding Wrong in Islamic Thought (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000), p.
- 14. Anthony Black, The History of Islamic Political Thought: From the Prophet to the Present (Nueva York: Routledge, 2001), p. 155.
- 15. Ibn Taymiyya, Al-Kitab al Siyasa Al-shar'iyya, The Book on the Government of the Religious Law, escrito entre 1311 y 1315.
 - 16. Anthony Black, p. 155.
 - 17. Ibíd.
 - 18. Barre, p. 5.
 - 19. Ibíd.; El shahada es el credo islámico.
- 20. Ibn Taymiyya, Public Policy in Islamic Jurisprudence, traducido del árabe por el Dr. Omar A. Farrukh (Beirut, Líbano: Khayats, 1966), p.
- 21. Un kafir (plural, kuffar) es alguien que rechaza, oculta o niega la verdad. En el sentido islámico, la palabra es sinónimo de apóstata.
 - 22. Mustapha Kemal Ataturk abolió el Califato otomano en 1924.
 - 23. Hassan Al-Banna (1906-1949).
- 24. Citado en Richard P. Mitchell, The Society of the Muslim Brothers (London, Reino Unido: Oxford University Press, 1969), p. 308.
- 25. Sayyid Qutb, Social Justice in Islam (al-Adālah al-ijtimāīyah fī al-Islām), traducido del árabe por John B Hardie y Hamid Algar (North Haledon, Nueva Jersey: Islamic Publications International, 1999).
- 26. Scott Thomas Makstenieks, "Why They Hate Us: Sayyid Qutb, Islamic Fundamentalism and Public Emotionality", 2007, http://www. uh.edu /chcc/nca/data/documents/p190219.pdf, p. 15.
- Özlem Tür Kavli, "Islamic Movements in the Middle East: Egypt as a Case Study," Perceptions, Journal of International Affairs diciembre de 2001-febrero de 2002, vol. VI, núm. 4, 5.
- 28. Ahmed Bouzid, "Man, Society, and Knowledge in the Islamist Discourse of Sayyid Qutb," 1998, http://scholar.lib.vt.edu/ theses/available/ etd-3398-184043/unrestricted/Final.pdf, p. 51.
 - 29. Ibíd., p. 52,
 - 30. Ibíd., p. 23,
- 31. Sayyid Qutb, Milestones (Maālim fī al-ṭarīq) (Indianapolis, Indiana: American Trust Publications, 1990),
- 32. Tres ejemplos son ilustrativos en este sentido. Hamás, Hezbolá y el movimiento Sadr II controlan los ministerios de la Autoridad palestina, el gobierno libanés y el gobierno iraquí respectivamente. Sin embargo, esto no evita que utilicen la violencia contra estas instituciones.
- 33. De Gilles Kepel, Jihad, expansion et déclin de l'islamisme (París, Francia: Editions Gallimard, 2000), 29 (traducido del francés por Erik Claessen).

- 34. Özlem Tür Kavli, p. 8.
- 35. Mohammed Baqer Al-Sadr, Our Economics (Iqtisaduna), traducido del árabe por el Dr. Kadom Jawad Shubber (London, Reino Unido: Bookextra Ltd, 2000); Mohammed Baqer Al-Sadr (1935-1980) es el suegro y tío abuelo de Moqtada Al-Sadr.
 - 36. Kepel, p. 387.
- 37. El zakat es uno de los cincos pilares del Islam y obliga a los musulmanes a pagar apenas el 2.5% de sus riquezas por año a los necesitados.
- 38. Azzam Tamimi, Hamas: Unwritten Chapters (London, Reino Unido: Hurst, 2007), p. 72.
 - 39. Ibíd., p. 166.
- 40. International Crisis Group (ICG), "Jordan's 9/11: Dealing with Jihadi Islamism"; Informe del Medio Oriente nro. 47, 23 de noviembre de 2005, http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?id=3801, p. 6.
 - 41. Ibid.
 - 42. Özlem Tür Kavli, p. 6.
- 43. Jon Walsh, "Egypt's Muslim Brotherhood: Understanding Centrist Islam," Harvard International Review, enero de 2003.
- 44. Layla Bahmad, "Palestinian Non-Governmental Organisations caught between Reality and Challenges", Dissertation zur Erlangung des Akademischen Grades eines Doktors der Politikwissenschaften; Universität Kassel, Alemania, 16 de mayo de 2007, https://kobra.bibliothek.uni-kassel. de/bitstream/ urn:nbn:de:hebis:34-2007091019190/3/DissertationBahmad. pdf>, p. 99. 45. *Ibid.*, p. 102.

 - 46. Ibíd. p. 104.
 - 47. Informe de ICG del Medio Oriente nro. 47, p. 15.
- 48. La ley jordana más relevante en este sentido es la Ley 33/1966 sobre asociaciones y organismos sociales.
- 49. Las leves egipcias más relevantes en este sentido son la Lev 40/1977 sobre partidos políticos, la Ley 84/2002 sobre organizaciones no gubernamentales y la Ley 100/93 sobre sindicatos.
- 50. ICG, "Islamism in North Africa II, Egypt's opportunity," Informe de ICG sobre África del Norte y el Medio Oriente, 20 de abril de 2004, http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?id=2619, p. 12.
 - 51. Ley 32/1964 sobre las organizaciones y sociedades privadas.
 - 52. Kepel, p. 153.
 - 53. Informe de ICG del Medio Oriente nro. 47, p. 1.
 - 54. Azzam Tamimi, p. 73.
 - 55. Informe de ICG de África del Norte y el Medio Oriente, p. 11.
 - 56. Ibíd., p. 10.
 - 57. Azzam Tamimi, p. 37.
 - 58. Ibíd.
 - 59. Ibíd., p. 254.
 - 60. Ibíd.
 - 61. Ibíd., p. 257.
- 62. Ibíd., Hamás utiliza la expresión "operaciones de martirio" para referirse a los ataques terroristas suicidas.
- 63. Judith Palmer-Harick, Hezbollah, The Changing Face of Terrorism (Nueva York, Palgrave Macmillan, 2005), p. 25.
- 64. Erik A. Claessen, "Los servicios esenciales en el combate entre insurgentes y contrainsurgentes," Military Review, edición hispanoamericana, (mayo-junio de 2008): p. 65. El artículo define las rebeliones activistas de Zakat-Jihad, describe sus tácticas y deriva implicaciones para las operaciones de contrainsurgencia en su contra.
 - 65. Informe de ICG de África del Norte y el Medio Oriente, p. 5.
- 66. La primera intifada, o levantamiento, se desencadenó el 9 de diciembre de 1987 en Gaza cuando un camión israelita atropelló y mató a cuatro palestinos; "Intifada, then and now," BBC News, 8 de diciembre de 2000, http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/1061537.stm.
- 67. El 12 de septiembre de 2005, Israel evacuó la Franja de Gaza, incluso algunos asentamientos judíos.
- 68. ICG, "Islamic Social Welfare Activism in the Occupied Palestinian Territories: A Legitimate Target?" Informe de ICG del Medio Oriente nro. 13, 2 de abril de 2003, ii, http://www.crisisgroup.org/home/index. cfm?l=1&id=1662.
- 69. Un impresionante decomiso de este tipo se produjo en la frontera de Egipto y la Franja de Gaza en el año 2006. Israel negó el acceso a Gaza al Primer Ministro palestino Ismail Haniya (miembro de Hamás) hasta que aceptó dejar la suma de \$35 millones en efectivo que llevaba con él. "Gaza border shots 'targeted PM'," 15 de diciembre de 2006, http://news.bbc. co.uk/2/hi/middle east/6181681.stm.

Escuela de Estudios Militares Avanzados: Una casualidad de la historia

General de Brigada (Retirado) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA

AHAN PASADO más de 25 años desde que se fundó la Escuela de Estudios Militares Avanzados (EEMA). Algunos pueden pensar que es increíble que sea tan nueva, pero lo más increíble es, en retrospectiva, que en realidad tengamos una EEMA. Sin duda alguna no fue un acontecimiento inevitable. Volver a analizar por qué se estableció la EEMA es una manera adecuada de destacar el vigésimo quinto aniversario de la Escuela. ¿Cuál era el objetivo?, ¿cómo se formaron las ideas claves que dan a la EEMA su carácter distintivo?, ¿cuáles fueron los principales obstáculos que existieron? y ¿qué circunstancias son indispensables para que perdure otro cuarto de siglo? son temas que merecen una consideración profesional.

La necesidad de Estudios Militares Avanzados

El programa de estudios de la EEMA debe sus comienzos a dos epifanías en la cúpula del Ejército:

La comprensión de que el arte militar de ese entonces era intelectualmente más exigente de lo que estábamos preparados para aceptar.

El reconocimiento de la necesidad de mostrar humildad y reconocer que los oficiales necesitaban educarse mejor de lo que estaban en esa época.

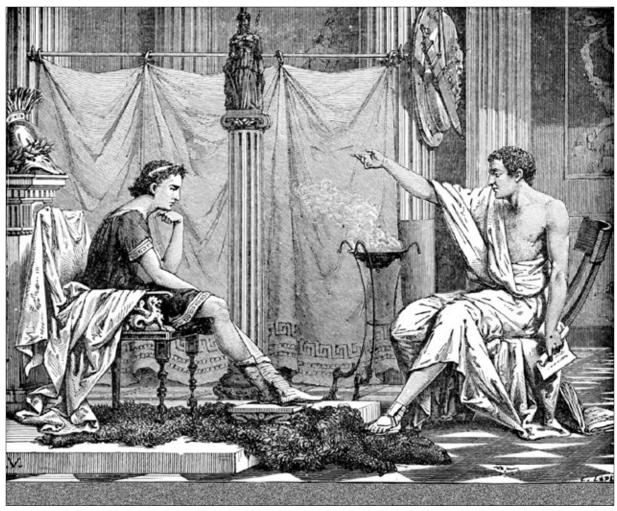
Este despertar ocurrió cuando el Ejército llevaba a cabo una evaluación de sus doctrinas centrales. En 1978 el General Bernard W. Rogers, en ese entonces Jefe del Estado Mayor del Ejército, había puesto en duda el sistema entero de educación de oficiales y lanzado un análisis de arriba a abajo llamado "Revisión de la Educación y Adiestramiento de Oficiales" (*RETO*). El Ejército también examinaba el rendimiento de

sus fuerzas en Vietnam con miras al presente y al futuro previsible. Participé en ambas iniciativas y era uno de los oficiales más jóvenes del grupo de estudio *RETO*—poco después de mi graduación de la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM). Ya para 1980, me encontraba en medio de los esfuerzos para revisar cómo el Ejército debería considerar entablar guerra con la Unión Soviética.

Este fue el segundo intento de hacer una actualización pos-Vietnam del Manual de Campaña (Field Manual - FM) 100-5, Operations (Operaciones, lo que ahora es el FM 3-0). Había estudiado arduamente en la ECEM y luego servido con éxito en calidad de segundo jefe de batallón, jefe de operaciones (S-3) de brigada, subjefe G-3 a nivel de división y comandante de batallón, y aún me sentía incompetente para llevar a cabo la tarea. Observé que otros a mi alrededor, hasta oficiales superiores egresados de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, no estaban mejor preparados para pensar de forma crítica y creativa sobre el arte militar. Habíamos aprendido la doctrina militar de esa época, pero no cómo útilmente juzgarla, cuestionarla, y revisarla. Los oficiales del Ejército (tanto los egresados de la ECEM como los de la Escuela Superior de Guerra) tenían un breve recuerdo histórico de la evolución de los métodos militares, por lo tanto, estaban estancados en el presente y, por consiguiente, incapaces de prever cambios. Algunos de nosotros podíamos citar a Sun Tzu y Clausewitz, pero en realidad no los entendíamos.

El Teniente General William Richardson, entonces comandante de la ECEM, manifestó su frustración. En el otoño de 1980, ordenó que los directores de la ECEM encontraran maneras

El General de la Brigada (retirado) Huba Wass de Czege, Ejercito de EUA, fue uno de los principales creadores del concepto de Batalla Aeroterrestre del Ejercito, fundador y primer director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Universidad de Harvard.



Aristóteles y su aprendiz, Alejandro

de "mejorar el juicio táctico" de los egresados de la ECEM. Ofrecieron varias soluciones. Sus sugerencias para mejorarlo eran útiles pero completamente inadecuadas para cerrar la brecha entre lo que era y lo que tenía que ser. El General Richardson había abordado el problema correctamente, pero el Ejército necesitaba un verdadero cambio de paradigma para resolverlo.

El comité de directores de la ECEM del General Richardson no había estado receptivo a mis ideas sobre cambios necesarios en el programa de estudios. En mi opinión, estaban haciendo ajustes dentro del marco convencional, pero necesitaban salirse del mismo. Elaboré planes detallados para crear un currículum y diseñar una escuela cencebida para satisfacer las necesidades, pero no difundí mis ideas y esperé hasta que se me presentara la oportunidad para exponérselas en privado

al General Richardson. En vista de que había trabajado estrechamente con él en la formulación de la doctrina del Ejército que finalmente llegó a ser denominada "Batalla Aeroterrestre", sabía que me daría una oportunidad para ofrecer mis opiniones. A finales de la primavera de 1981, el General Richardson me invitó a acompañarlo en un viaje de 21 días a China a fin de visitar instituciones educativas para oficiales militares, tanto los de preparación de oficiales aspirantes como los de oficiales generales. Este viaje resultó ser una ocasión histórica, el primer intercambio pacífico entre los militares del Ejército Popular de Liberación de China Roja y militares estadounidenses. En el viaje sobre el Río Yangtsé, un breve descanso entre las visitas a las escuelas, finalmente tuve la oportunidad de presentarle mis ideas. Sugerí que el Ejército necesitaba seleccionar a un grupo pequeño de cada curso de la ECEM e ingresarlos a un programa de educación postgrado de diez meses sobre cómo pensar en el arte militar.

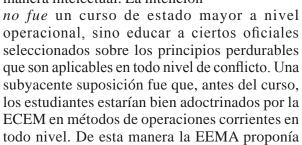
Intenciones iniciales

La solicitud anterior del General Richardson para una evaluación de la ECEM y la subsiguiente determinación sobre la necesidad de educación militar avanzada sugirió un curso

de instrucción que abarcara:

- La lógica subyacente de la doctrina militar.
- Cómo juzgar la doctrina de forma crítica.
- Cómo pensar de forma creativa sobre la doctrina y el arte militar.

La EEMA no fue concebida como un curso de adoctrinamiento para especialistas de planificación. Más bien, fue creada como un curso para generalistas que conducirían al Ejército en todos los sentidos, especialmente de manera intelectual. La intención



La jornada de aprendizaje trataría no solo el conflicto entre los estados, sino también con los insurgentes.

enseñar la lógica tras la doctrina actual, cómo había evolucionado y cómo evolucionaría aún más, en la medida que cambiaran las misiones, la tecnología y otras condiciones. Cuando el General Richardson pidió al cuerpo docente de la ECEM que mejorara el juicio táctico, pensé que quería decir la táctica y el arte operacional. De hecho, la evolución de los métodos tácticos se encontraba en el foco de la transformación pos-Vietnamita. Pudimos ver rápidos cambios tecnológicos futuros, y creíamos que el Ejército necesitaba un núcleo de oficiales

que pudiera modificar los métodos tácticos tan rápidamente como fuera permitido por la tecnología. Unos años después de que la EEMA fuera concebida, el curso se cambió para destacar el "nivel operacional" del arte militar.

En mi opinión, ésta fue una decisión lamentable. El Ejército hubiera podido adaptarse a la "era digital" mucho más rápidamente si se hubiera mantenido el enfoque teórico más amplio del curso anterior. Como institución, podría haberse dado cuenta de qué debían hacer los pelotones, compañías y batallones en el terreno para llevar la paz a un

pueblo traumatizado—la lógica simple pero obvia de "despejar, ocupar y construir" que finalmente se desarrolló en Irak.

Considero que la razón por la que nos distanciamos de las tácticas fue que algunos oficiales superiores no entendieron la diferencia que existía entre el adoctrinamiento y la educación de inmersión. Sin embargo, existía una necesidad reconocida de abordar operaciones desde el nivel de división hacia arriba. El Ejército no había pensado en términos de maniobras de gran escala desde la Segunda Guerra Mundial, y el cambio más grande en la doctrina introducida en 1982 se centraba en maniobras a nivel de división y cuerpo. Aunque la ECEM hizo que los estudiantes pasaran por ejercicios de planificación para operaciones a ese nivel, los oficiales superiores del Ejército en 1982 habían sido oficiales subalternos durante los breves periodos de maniobras en la Guerra de Corea. Por lo tanto, no había oficiales en ninguna parte del Ejército con experiencia (real, simulada o virtual) en planificación o ejecución de operaciones de maniobras extensas a gran escala. La mayoría de los ejercicios de campaña



Carl von Clausewitz (1780-1831)

desde el nivel de división hacia arriba en los 70 y a principio de los 80 consistía en algunos días de maniobras a nivel de batallón y brigada concluyendo con el "uso de armas nucleares."

Otro ímpetu para incluir el adiestramiento de maniobra a nivel de división y cuerpo de ejército fue el resultado de la reconsideración doctrinal del momento. Nos dimos cuenta de que, debido al empate nuclear estratégico de la "destrucción mutua asegurada", y de los costes políticos de ser los primeros en usar armas nucleares, las autoridades políticas hasta podrían esperar ver una derrota inevitable y si lo inevitable se prolongaba lo suficiente, la diplomacia podría inmovilizar nuevamente la acción. Esto creó una iniciativa para ganar las primeras y sucesivas batallas, causando, de este modo, que los ataques convencionales fracasaran y que la voluntad ofensiva de los soviéticos se desmoronara. En alguna parte, de alguna manera, los oficiales necesitaban poder concebir operaciones extensas en esos niveles. En 1981 no había ningún plan de estudios del Ejército o de las Fuerzas Conjuntas que enseñara el arte militar de hacer una campaña lo suficientemente profunda. Ya para el otoño de 1985, fui asignado al mando de brigada en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Durante mi asignación gradué dos clases quienes estaban capacitados para hacerlo. Casi la mitad de estos estudiantes estuvieron al mando de brigadas y, aproximadamente, un tercio ascendió al grado de general.

Moldeando el carácter distintivo de la EEMA

La conversación con el General Richardson mientras estábamos en China no duró más de una hora. Durante ese tiempo se formaron las ideas claves que dieron a la EEMA su carácter distintivo, el cual ha perdurado hasta hoy en día. La enseñanza en la escuela sería una "jornada de aprendizaje," desde el nivel de compañía hasta el de fuerza de tarea conjunta. Este concepto se originó de una creencia compartida de que las "artes operacionales" sólidas se basan en un entendimiento fundamental de tácticas dinámicas—un entendimiento teórico de cómo las armas combinadas logran los objetivos. La jornada de aprendizaje trataría no solamente



La muerte de Sócrates (Jacques-Louis David, 1787)

el conflicto entre los estados, sino también con los insurgentes. La materia abarcada sería *integrada* por un cuerpo docente de "modelo de conducta" con más profesores que alumnos. La escuela contaría con tres métodos básicos de aprendizaje, a saber: seminarios de método Socrático sobre casos históricos y teoría militar aplicable; estudios de casos modernos proyectados, planificados y ejecutados usando simulaciones apropiadas y ayuda técnica perita; y la participación de personal de planificación a nivel de división y cuerpo de ejército en ejercicios realistas en Europa y Corea.

Al final de nuestra conversación, el general había decidido que el siguiente año se iba a dedicar a la preparación del terreno para la escuela. Le iban a dar una nueva designación como Subjefe de Estado del Ejército para Operaciones bajo el mando de su compañero de clase en West Point, General Edward C. "Shy" Meyer, algo que reveló durante la conversación. El General Richardson trabajaría para establecer la escuela desde el Pentágono y yo pasaría el siguiente año, no en Carlisle estudiando el programa de estudios de la Escuelas Superior de Guerra, según el plan del Ejército, sino en un programa de estudio propio, centrado en la investigación y diseño de una escuela para los estudios militares avanzados. Tenía que elaborar un plan de estudio y tomar los pasos necesarios para implementarlo en el Fuerte Leavenworth. Bajo un programa llamado "Programa de Licenciatura de Investigación del Ejercito" iba a recibir, simultáneamente, mi título de la Escuela Superior de Guerra y visitar al General Richardson mensualmente para reportar mi progreso.

Obstáculos claves

Al principio, había cuatro obstáculos claves. El primero fue demostrar los beneficios de hacer que la fuente de talentosos miembros del Ejército, a mitad de sus carreras, invirtieran su tiempo en la "escuela" en lugar de en la "campaña". El razonamiento concordado fue que un grupo de estudiantes podría graduarse por el precio de un tanque *Abrams* M-1 y que el conocimiento adquirido y aplicado en combate recuperaría con creces la inversión. Es más, el tiempo en la escuela no significaría un tiempo

perdido en las tareas operacionales. Implicaría el uso de tiempo fuera de las tareas operacionales. Los estudiantes podrían obtener experiencia operacional y un año más de clases. Alegámos, además, que sus mayores éxitos los conducirían en realidad a carreras más largas como mínimo. Considero que este argumento sigue siendo válido dado el éxito obtenido por los egresados de la escuela.

Otro obstáculo que teníamos que vencer fue la sensibilidad del Ejército hacia la creación de

En el mismo sentido, la EEMA debe dedicar una parte significativa de la jornada de aprendizaje a las operaciones "convencionales" en gran escala contra los estados, ya que tales conflictos podrán aparecer en una forma contemporánea.

la trayectoria de "estado mayor general" o de la "élite" para obtener las estrellas de general. Se creía, por ejemplo, que lo importante para avanzar no era la educación militar, sino el resultado de la selección. Eludimos esta cuestión al no usar un procedimiento de selección directiva e instar a que los estudiantes "se auto-seleccionaran" candidatos mientras estuvieran en la ECEM y hacer que el cuerpo docente seleccionara a los candidatos con base en su idoneidad.

El tercer obstáculo fue la elaboración de un plan de estudios basado en estudio de casos y encontrar, en menos de un año, el personal idóneo para servir de cuerpo docente. La primera parte se superó con trabajo diligente, dedicación y los talentos de los Tenientes Coroneles Hal Winton y Doug Johnson, ambos con doctorados en Historia de universidades prestigiosas. Ya pertenecían al cuerpo docente en el Fuerte Leavenworth y formaron parte del equipo de desarrollo. Fue

sumamente difícil encontrar profesores idóneos para la EEMA a través del procedimiento normal de nombramientos de oficiales. El programa de "Beca de Estudios Avanzados sobre las Artes Operacionales" se estableció (al principio, como una muestra de lo que había hecho para obtener mi título de la Escuela Superior de Guerra) a fin de capacitar a los instructores para llevar a cabo un seminario de la EEMA para mayores. Este programa de beca fue eventualmente extendido de un año a dos años y, a la larga, proporcionó ocho "becarios" en el tercer año del programa. Ha funcionado bastante bien desde entonces.

El cuarto obstáculo fue asegurar que el Ejército asignara a los graduados de la escuela donde el aprendizaje no sólo fuera utilizado sino continuara. La solución fue la asignación de todos los graduados a grupos operacionales que se comprometieran a darles posiciones "calificadoras de especialización" a nivel de mayor, mientras continuaban sus estudios en las operaciones sirviendo en calidad de oficiales de planificación de una división o cuerpo del Ejército. La primera posición aseguraba que el año adicional en el Fuerte Leavenworth no perjudicaría las oportunidades para una promoción por falta de experiencia a nivel de batallón. La segunda cristalizaba el conocimiento teórico y exponía al ex alumno a oficiales generales que eran los mejores estrategas del Ejército. El General Meyer y los jefes de Estado Mayor que le siguieron expresaron en sus cartas personales este deseo de los comandantes de división y de cuerpo a cuyas unidades fueron asignados los egresados. Este uso disciplinado de un nuevo recurso valioso ha sido la verdadera clave del éxito de la EEMA.

De los oficiales superiores que siguieron al General Richardson como comandantes y subcomandantes en el Fuerte Leavenworth, los Generales Merritt, Saint, Vuono y Palmer se convirtieron en los partidarios y formadores más grandes de la EEMA durante el tiempo en que me desempeñé en calidad de director. Sobre todo, la EEMA era, y es, moldeada por su excelente cuerpo docente y becarios. De los profesores que contraté, sólo queda Robert Epstein, un reconocido historiador especialista en campañas militares y arte operacional.

Condiciones indispensables de sobrevivencia

La Escuela de Estudios Militares Avanzados continuará por unos 25 años más si se mantiene adherida a sus raíces. Los desafíos para los que fue diseñada a enfrentar se han hecho más difíciles en nuestro mundo cambiante, donde la novedad e incertidumbre de las misiones son la norma. El arte militar sigue siendo tan inmensamente desafiante como siempre—tanto intelectual como físicamente. Tanto hoy en día como siempre, el conocimiento de sus principios salva vidas y ahorra dinero. Mientras más se entienda el arte militar, más rápido se logrará la victoria. Entender el arte lleva a la capacidad de juzgar y corregir la doctrina, y esa capacidad no estará en demanda si los profesionales superiores del Ejército deciden que es más importante adoctrinar que educar. Por lo menos, algunos de sus sucesores tendrán que estar lo suficientemente arraigados a la teoría operacional para darse cuenta de los efectos atrofiantes del pensamiento doctrinario colectivo. El Ejército está lleno de oficiales doctrinarios porque fue así como fueron educados—se valoriza el pensamiento "convencional" entre los líderes subalternos. El Ejército recompensa a sus oficiales por su habilidad de adherirse a la doctrina. No obstante, nuestro Ejército debe contar con un núcleo de líderes cuya imaginación ha trascendido este modo de pensar.

Siempre se necesitará la imaginación, creatividad y una gran variedad de destrezas especializadas para tomar decisiones en un gran ámbito de circunstancias imaginables—la doctrina no puede satisfacer estas necesidades. Si la EEMA enseñara la doctrina de pensamiento colectivo del último número de la Revisión Trimestral de Defensa (Quarterly Defense Review), un ejercicio promovido tanto por los grupos de presión y los compromisos planificados como por el análisis razonado, entonces fracasará en su pretendida misión. Si los actuales conceptos doctrinales del Ejército y de fuerzas conjuntas—productos inertes de la experiencia intelectual del estrato militar más bajo—llegan a ser el estándar pedagógico de la EEMA, el programa no inculcará la capacidad necesaria para juzgar y cuestionar. A fin de cuentas, fracasará en su intento de lograr su objetivo original de liderazgo creativo y crítica institucional.

El cuerpo docente de la EEMA tiene que usar los valiosos diez meses proporcionados para una "jornada de aprendizaje" muy productiva, examinada a largo plazo en lugar de a corto plazo.

La diferencia que existe entre una escuela de postgrado para los civiles y una de capacitación profesional es que, en la que sigue el modelo civil, el cliente es el alumno y en la del modelo profesional, el cliente es la profesión. En ambos casos, el cliente escoge el camino a seguir. La profesión progresista adoctrina a corto plazo pero educa a largo plazo.

Durante los últimos años de la Guerra Fría, la jornada en la EEMA incluía estudios de casos y teoría de la contrainsurgencia, aunque la siguiente utilización de

ese conocimiento no estaba en los planes futuros. En el mismo sentido, la EEMA debe dedicar una parte significativa de la jornada de aprendizaje a las operaciones "convencionales" de gran escala contra otros estados, ya que tales conflictos podrán aparecer en una forma contemporánea. (De ninguna manera serán "tradicionales"). Por ejemplo, la teoría básica para usar la fuerza militar concebida para disuadir, atacar, defender y pacificar, en cualquier escala, no cambiará, pero la tecnología, las condiciones globales y las situaciones locales moldearán los métodos modernos. El entablar, nuevamente, batallas de campañas históricas de una forma nueva y moderna resulta muy educativo. Aplicar la teoría duradera en circunstancias modernas para inventar nuevos métodos y probar su veracidad es instructivo. Por lo tanto, la EEMA necesita calibrarse nuevamente en la base lógica y teórica de las artes operacionales a través de—

- Entender la dinámica de los soldados, los sistemas de armamento en desarrollo y las constantes adaptaciones en las distintas formas de enemigos.
- Preparaciones para operar dentro de una gran diversidad de poblaciones.

• Uso de maneras más modernas de comunicación e interacción.

Esta complejidad confunde los procesos mecánicos que se encuentran en las doctrinas inevitablemente estancadas y crea una urgente necesidad de pensamiento crítico y creativo. No se puede pensar ni criticar, creativamente,

sin un entendimiento profundo de la materia que requiere ese tipo de juicio. Las disciplinas académicas que no promueven el entendimiento del arte militar, a pesar de que son importantes, deberían enseñarse en otro lugar. La EEMA necesita centrarse en lo que garantiza la victoria.

Puede ser que el inicio de la EEMA fuera fortuito, pero su desenlace es predecible. La EEMA continuará siempre que los profesionales superiores del Ejército valoren el pensamiento crítico y creativo y la EEMA produzca dichos resultados.

Cualquier contable puede tabular el coste de una empresa, y dicho coste siempre será el problema, pero el verdadero valor de algo no radica en los números. Las operaciones Just Cause y Desert Storm demostraron el valor de la EEMA para el Ejército; se podía rastrear los resultados directamente a los egresados que lograron resultados tangibles. Aún no hemos visto esa relación en Irak y Afganistán—los nombres a quienes se les atribuye el descubrimiento del camino hacia el éxito en Irak no se encuentran en las listas de ex alumnos de la EEMA. Posiblemente, el programa de estudios de la EEMA fue demasiado débil en áreas pertinentes. Si la EEMA no genera pensadores críticos y creativos, la atención de la fuente de talento será atraída a otras actividades profesionales. El Ejército no cederá su personal más dotado para un segundo año de escuela en el Fuerte Leavenworth si tiene trabajo más importante para ellos en otras partes. Los egresados de la EEMA, los miembros del cuerpo docente y el Ejército que los educó son todos, en general, dignos de felicitar. Pero este no es el momento adecuado para la autosatisfacción. Los egresados de la EEMA tienen que ser los críticos más vigilantes y fervientes de la escuela.MR



Genghis Khan (c. 1162-1227) Una mente libre de restricciones doctrinales.



Las ediciones iberoamericanas de Military Review tuvieron el placer de agasajar a los oficiales estudiantes de Centroamérica, Suramérica y Portugal que ahora asisten al Curso de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en una ceremonia llevada a cabo en la tarde del 11 de septiembre de 2009. Entre los invitados presentes se encontraban el Editor-Jefe y todos los integrantes de las distintas ediciones de Military Review, los oficiales de enlace de Chile y Brasil y varios invitados y familiares de los estudiantes. Tuvimos el placer de contar con la presencia de los siguientes oficiales: (de der. a izq.) Capitán de Corbeta Milton Azmitia, El Salvador; Mayor Leonardo Arcadio Zarza, Argentina; Mayor Nicolás Narváez, Paraguay; Mayor Guillermo Robles-Pérez, México: Teniente Coronel Gonzalo Herrera Cepeda, Colombia; Teniente Coronel Juan Manuel Padilla Cepeda, Colombia; Teniente Coronel Jose Vieira, Portugal; Mayor Jorge Cadima, Bolivia;

Coronel John J. Smith, Editor-Jefe de Military Review, EUA; Teniente Coronel Juan Carlos Correa Consuegra, Colombia; Coronel Mario A. Messen Cañas, Oficial de Enlace de Chile ante el Centro de Armas Combinadas (CAC); Teniente Coronel Valerio Lange, Brasil; Teniente Coronel Jaime Rivera, Colombia; Coronel Sergio Luis Goulart Duarte, Oficial de Enlace de Brasil ante el CAC; y Mayor Jean Pierre Irribarra Flores, Chile.

Esta recepción anual sirve para expresar nuestro deseo de fortalecer los lazos de amistad con todos los ejércitos hispanoamericanos y estimular el intercambio de ideas y opiniones sobre distintos temas de interés para la comunidad militar. Además, de esta manera, *Military Review* manifiesta su deseo de establecer relaciones profesionales y amistosas con los distintos centros de comunicaciones de los ejércitos previamente mencionados y también ofrecerles una cálida bienvenida al Fuerte Leavenworth.