



Ratificación de la Paz de Westfalia en Münster, 1648.



Military Review

Deconstruyendo nuestro futuro medieval p. 2

P. Michael Phillips

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma p. 33

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

Los Suboficiales como ejemplos de moral p. 52

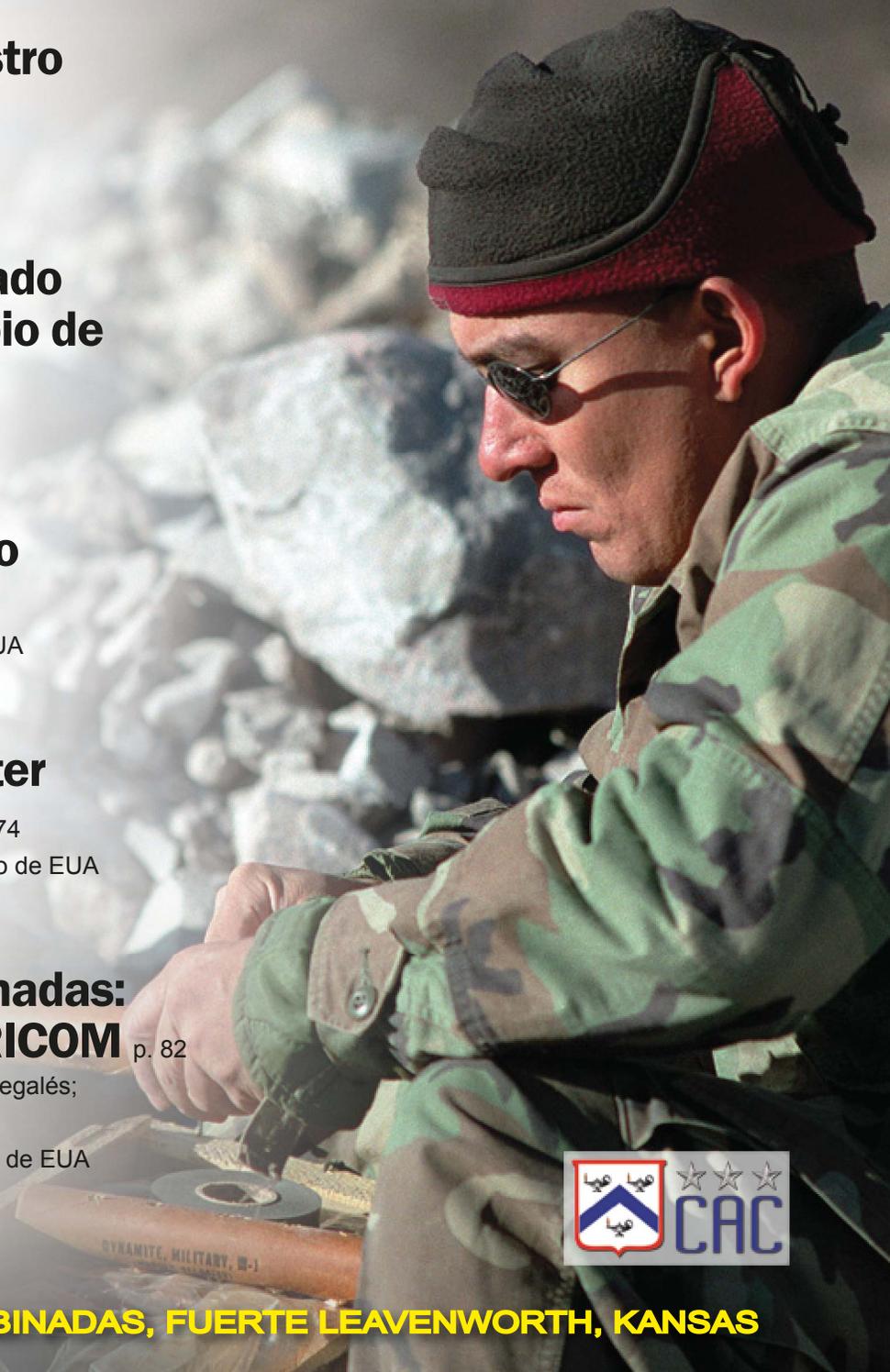
Mayor Kenneth R. Williams, Ejército de EUA

La tendencia a cometer crímenes de guerra p. 74

Teniente Coronel (R) Robert Rielly, Ejército de EUA

Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM p. 82

Capitán Moussa Diop Mboup, Ejército senegalés;
Michael Mihalka, Doctor en Filosofía y
Mayor (jubilado) Douglas Lathrop, Ejército de EUA





Military Review

**Teniente General
Robert L. Caslen, hijo**
*Comandante,
Centro de Armas Combinadas*

Coronel John J. Smith
Director General

Teniente Coronel Gary Dangerfield
Subdirector

Redacción

Marlys Cook
Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Sharon Russ
Gerente de Producción

Miguel Severo
Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell
Secretaría

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 Cristian E. Chateau
*Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante
el CAC y Asesor de la Edición Hispano-
americana*

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



2 Deconstruyendo nuestro futuro medieval

P. Michael Phillips

La comunidad de Estado-naciones, atrapada en su propia inercia burocrática y capacidades decrecientes, no puede mantenerse al ritmo de estos malhechores ágiles.



15 Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación—Un matrimonio disfuncional

Tom Shanker y Brigadier General Mark Hertling, Ejército de EUA

Ahora, los oficiales militares tienen que inspirar confianza, en todas las formas posibles a través de una variedad de medios para fomentar la interacción, de manera que cuando las cosas salgan mal, como siempre sucede, esa reserva de confianza este ahí para explicar y entender.



24 Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército

Coronel Jeffrey D. Peterson, Teniente Coronel Robert Kewley, Teniente Coronel James Merlo, Mayor Buzz Phillips, Mayor Ed Werkheiser, Mayor Jeremy Gwinn y Mayor Ryan Wylie

Nosotros, como líderes, debemos contribuir al desarrollo y crecimiento de nuestra profesión y Ejército al alentar y fomentar el proceso de aprendizaje. Debemos estar dispuestos a desafiar el estatus quo y promover discusiones francas y profesionales, e incluso el debate, sobre asuntos importantes.



33 Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

En un mundo interinstitucional, conjunto y multinacional cada vez más complejo, que va de misiones militares convencionales a no convencionales, transformar la educación y el desarrollo de liderazgo del suboficial es de suma importancia.



44 Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales

Teniente Coronel (Dr.) Richard Malish, Ejército de EUA

El Ejército de EUA posee un cuerpo de suboficiales sin igual entre las fuerzas armadas del mundo. Los suboficiales asignados a las unidades de maniobra merecen elogios por su capacidad de adaptarse, con agilidad, a los roles de soldado, líder e instructor.



52 Los Suboficiales como ejemplos de moral

Mayor Kenneth R. Williams, Ejército de EUA

“En la guerra, la verdad es la primera baja”, según el dramaturgo trágico griego, Aeschylus (525-456 a.C). De hecho, la guerra somete a los soldados a fuerzas físicas, emocionales, espirituales y morales que influyen sobre los mismos para violar sus identidades morales personales y profesionales.



62 Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército

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

Si el Ejército va a tomar en serio las relaciones públicas, necesita una especialidad de “Relaciones públicas del Ejército” que se alinee íntegramente con sus propósitos, una doctrina que exprese claramente la lógica causal de su función y organizaciones que reflejen, adecuadamente, las necesidades.



74 La tendencia a cometer crímenes de guerra

Teniente Coronel (R) Robert Rielly, Ejército de EUA

¿Piensa que su unidad no puede ser involucrada en crímenes de guerra? ¿Cómo lo sabe? La mayoría de los líderes piensan que eso nunca ocurriría en sus unidades, pero una historia tras otra en la que soldados e infantes de marina estadounidenses supuestamente han tomado parte en crímenes de guerra ha sido titulares de noticias.



82 Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM

*Capitán Moussa Diop Mboup, Ejército senegalés;
Michael Mihalka, Doctor en Filosofía y
Mayor (jubilado) Douglas Lathrop, Ejército de EUA*

El perfil de África aumentó abruptamente de importancia durante la administración de George W. Bush. El Presidente Bush expresó el cambio estratégico en términos inequívocos: “África es cada vez más vital para nuestros intereses estratégicos. Hemos visto que las condiciones en el otro lado del mundo pueden ejercer un impacto directo en nuestra propia seguridad.”

George W. Casey, Jr.
General, United States Army
Chief of Staff

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) 684-9338, 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.

Deconstruyendo nuestro futuro medieval

P. Michael Phillips

Tomado de la revista Parameters (en inglés), número de verano de 2009

La Edad Media es un término infortunado. No fue inventado hasta mucho después de que se acabó el período. Los que vivieron en esa época no lo hubieran reconocido. No sabían que vivían en una época intermedia; pensaban, con razón, que eran el logro más moderno de su era.

—Morris Bishop, 1968¹

PARA MUCHOS OBSERVADORES, habiendo pasado casi dos décadas después de la caída de la Unión Soviética, el futuro del mundo sigue siendo intimidante. En un mundo cada vez más multipolar, el futuro del mundo post Guerra Fría, los rápidos avances de la tecnología y de la globalización fortalecen, de forma peligrosa, actores no estatales que compiten por la legitimidad con los Estados-naciones y minan las tradicionales estructuras de autonomía y soberanía nacionales. La comunidad de Estado-naciones, atrapada en su propia inercia burocrática y capacidades decrecientes, no puede mantenerse al ritmo de estos ágiles malhechores. Un número creciente de Estados entregan sus responsabilidades a empresas externas, mermando aún más el monopolio sobre el poder.² En este ambiente, puede parecer que la crisis es inminente, que los estados poderosos flaquearán y que los estados debilitados se desintegrarán. El sistema estatal westfaliano se desmoronará y el mundo caerá en una Nueva Edad Media, presagiada por una autoridad política fragmentada, la sobreposición de jurisdicciones, lealtades divididas, límites territoriales flexibles, zonas prohibidas y disputas de derechos de propiedades.³ Sin embargo, este futuro draconiano puede no llegar a ser una realidad.

Las crisis suelen generar advertencias apocalípticas, y este no es el primer período de la historia moderna en que observadores han usado, de forma incorrecta, temas históricos tal como la Edad Media para describir cambios preocupantes en la política mundial.⁴ El auge de Adolf Hitler en el período entreguerras y las secuelas imaginadas de una guerra nuclear con la Unión Soviética, a menudo, se describían en términos similares.⁵ Si hubiese sobrevivido la Batalla de Hastings, se podría suponer que el Rey Haroldo hubiera considerado la conquista normanda de Bretaña como un retroceso de 66 años. Las tendencias sociales y ambientales inquietantes deben ser motivo de preocupación. Los patrones de terrorismo internacional, la competencia por recursos cada vez más escasos, crecientes percepciones de desigualdad, entre otras tendencias desconcertantes, deben estimular reevaluaciones de la política y estrategia. No obstante, ¿es lo que presenciamos una disolución del sistema internacional como lo conocemos—y un retorno a la estructura poética de Petrarca de la “penumbra y la profunda melancolía”—o, al contrario, estamos distraídos y engañados por el barullento estertor del preciado modelo que intentó explicar el sistema?⁶

En el presente artículo se sugiere que el sistema westfaliano de estados no va en declive, sino que nunca existió más allá de una alegoría utópica que ejemplificaba la experiencia estadounidense. Como tal, la tesis de la Edad Media no se refiere, en realidad, a la decadencia de los estados soberanos y al descenso del mundo en la anarquía. Es, en su lugar, una relación irracional a la disminución de la hegemonía estadounidense con el énfasis ingenuo en el poder de actores no estatales de competir con los Estado-naciones. El análisis concluye que, puesto que la parálisis de paradigma en la actualidad confiere más valor

El Teniente Coronel P. Michael Phillips es oficial de enlace ante las Fuerzas Armadas de Pakistán. Es egresado de la promoción de 2009 de la Escuela Superior de Guerra del

Ejército de EUA, recibió su Maestría en Ciencias Políticas de la Universidad de Indiana y ha servido como agregado militar en Tanzania, Eritrea y Liberia.



Ratificación de la Paz de Westfalia en Münster, 1648.

a amenazas exageradas que a las oportunidades, el mayor peligro que enfrentamos no es el cambiante entorno internacional, sino nuestra reacción ante el mismo.

Ningún “portal majestuoso”

Por más de una década, los expertos en ciencias políticas han propuesto el ideal del estado westfaliano—una entidad territorial, soberana y legalmente igual—asemejándose más a una taquigrafía académica que a una realidad empírica.⁷ No obstante, los analistas de seguridad rutinariamente invocan el paradigma westfaliano para sustentar sus observaciones sobre el caos global y profecías de un futuro desalentador.⁸

Este paradigma persiste porque, en el siglo pasado, llegó a ser un principio director en la cosmovisión de EUA, producto de interpretaciones utópicas de las relaciones de poder. Con el fin de entender porqué, un breve análisis de la

génesis del campo de estudios de relaciones internacionales (RRII) puede ser útil. Emergentes del campo de la historia diplomática, las RRII echaron raíces principalmente en EUA en el período posterior a la I GM, tanto producto de la repugnancia a la escala de matanzas de aquel conflicto como de la investigación de las causas de la guerra y la paz.⁹ En lugar de adoptar un marco analítico riguroso, los primeros expertos de las RRII asumieron una predisposición normativa al derecho internacional, a las organizaciones internacionales y a la seguridad colectiva para actuar en contra de las teorías de equilibrio de poder de la política mundial, a menudo con la intención de definir el papel de la nueva Liga de Naciones.¹⁰ Al dar a los Estados el papel de actores racionales cuyas interacciones son gobernadas por ley y convenio, los practicantes evaluaron las políticas nacionales contra reglas idealistas de comportamiento y denunciaron las declaraciones

de interés nacional y política de poder a favor de estándares más progresistas.¹¹ A mediados del siglo XX, los pensadores estadounidenses habían identificado la Paz de Westfalia—el término común para los tratados de Münster y Osnabrück de 1648 que pusieron fin a la Guerra de los Treinta Años—como el “portal majestuoso que va del viejo al nuevo mundo”, en el cual los Estados son territoriales, soberanos y legalmente iguales.¹² Las referencias al viejo y al nuevo mundo parecen ser intencionales; para muchos estadounidenses el viejo mundo de Europa fue sinónimo de expresiones cínicas del poder manifiesto, mientras EUA—un nuevo mundo nacido en el cálido crepúsculo de la Ilustración—reflejó razón y comportamiento racional. De forma similar, EUA, un estado poderoso desde su nacimiento en gran parte debido a un accidente de la geografía y a un ambiente físico abundante, se conformaron estrechamente con el modelo westfaliano.¹³ En resumen, el modelo reforzó la experiencia estadounidense, en lugar de las realidades de la política internacional.

Los primeros expertos de la RRII aseveraron que los tratados de 1648 eran el origen conceptual de la soberanía nacional y la autodeterminación. Por extensión, esta afirmación proporcionó no sólo un linaje útil sino también confirió una legitimidad adicional a las instituciones internacionales en su papel de gestionar los asuntos mundiales. No obstante, ofrecer estos tratados para propósitos tan amplios fue una interpretación exagerada porque, salvo el esclarecimiento de algunos derechos religiosos, los tratados sólo sirvieron para validar y perfeccionar un esquema de relaciones mutuas entre actores semiautónomos que ya existían.¹⁴ Andreas Osiander observa que, aún antes de la guerra, sólo el Emperador Habsburgo ejerció el control directo sobre las tierras dinásticas de su familia y que bajo el concepto de jurisdicción territorial, los príncipes subordinados del reino gozaban el control sobre sus propiedades individuales.¹⁵ Después de la firma de los tratados, los príncipes alemanes de Habsburgo no tenían ningún poder adicional para realizar acuerdos con poderes extranjeros o de separarse del imperio al que tenían antes de la guerra, y estas limitaciones eran entendidas y plenamente reconocidas por los poderes independientes de

Europa.¹⁶ De hecho, ni la Paz de Westfalia ni sus corolarios mencionan el asunto de la soberanía; así, los tratados no eran un “portal majestuoso” a un nuevo mundo de ley y razón más de lo que fue el guardarropas mágico de C.S. Lewis en su entrada a la tierra de Narnia, donde hablan los animales.¹⁷

Aun si aceptamos la validez del orden westfaliano, la premisa subyacente del modelo—que el mundo consta de Estados soberanos y legalmente iguales—nunca ha sido absoluta. La soberanía se define de forma diferente conforme al nivel de análisis. Algunos analistas la describen como un grado de control que disfrutaban las entidades públicas dentro de sus fronteras, o el nivel de control de movimiento transfronterizo. Para otros, es la libertad de celebrar tratados o ejercer la autonomía territorial. Si bien estas definiciones son distintas, no son mutuamente exclusivas.¹⁸ Además, este tipo de estructura soberana no se observa universalmente. Steven Krasner observa que los convenios, los contratos, la coerción y la imposición han sido patrones de conducta duraderos en el sistema internacional.¹⁹ Los Estados pueden celebrar tratados y acuerdos internacionales que limitan su autonomía. De la misma forma, la intervención en los asuntos internos de otro estado sigue siendo una opción política viable puesto que, a pesar de la plétora de organizaciones internacionales modernas, ninguna estructura de autoridad global puede oponer la intervención.²⁰ Tanto la invasión de Irak de Saddam Hussein encabezada por EUA como la intervención rusa más reciente en la provincia georgiana de Osetia del Sur son sólo dos ejemplos entre muchos, en que las percepciones de un estado más poderosos de sus intereses vitales superan los supuestos derechos soberanos de un estado más débil. Así, a pesar de la predisposición normativa del modelo westfaliano, todos los Estados no se crean iguales, y la observación de Tucídides sobre la naturaleza del poder permanece válida.²¹

Si no es el sistema westfaliano, ¿cuál es la alternativa?

Si la soberanía es ilusoria, queda la pregunta obvia: ¿Qué es, exactamente, un estado? El antiguo concepto alemán de jurisdicción territorial es un punto de partida tan válido como cualquier otro;

consagra la legitimidad de formular e imponer reglamentos dentro de límites fronterizos. En el sentido de un estado, se confiere la legitimidad por dos procesos—la capacidad de cualquier estado de defender su jurisdicción alegada y la conformidad de otros estados de respetarla. El hecho histórico que los estados poderosos han sido más exitosos que los más débiles en conservar su supervivencia refuerza esta relación.

Un tercer componente, hasta qué punto una población acepta la legitimidad del Estado de gobernar, no es necesariamente esencial a la existencia del Estado; la historia está repleta de ejemplos de estados que gobiernan autocráticamente y con un grado relativo de éxito sin el apoyo popular. Sin embargo, para los estados que muestran una inclinación hacia el modelo de gobernanza democrática favorecido por Washington, el peso y resistencia dependen mucho de que la población considere su gobierno como legítimo. En su estudio sobre aldeas y comunas suizas, Randolph Head concluyó que “toda entidad política viable debe tomar decisiones legítimas—decisiones aceptadas por una preponderancia de sus miembros—y debe distribuir los beneficios y responsabilidades de una manera predecible.”²² El fallecido Charles Tilly sugirió que el establecimiento de estados democráticos se desarrolló por medio de una amplia negociación que hizo dependientes a los gobernantes de la conformidad generalizada de sus ciudadanos y el establecimiento de “derechos y obligaciones que constituyen una consulta mutuamente vinculante.”²³ Una democracia prospera cuando las resultantes redes de confianza se integran en la política pública, aíslan la política pública de desigualdades categóricas y eliminan los centros de poder coercitivo alternos dentro del estado.²⁴

Esto introduce la línea divisoria en el mundo que existe entre los estados poderosos y los débiles. Los estados poderosos en el sistema internacional parecen manifiestos. Ya sea denominados el “nivel del norte”, “El Occidente” o “el mundo desarrollado”, normalmente asociamos las naciones desarrolladas con estados poderosos que tienen control de la mayoría de los mercados monetarios del mundo. Aparte del acceso al capital, estos estados poseen la fuerza militar suficiente para defender sus reivindicaciones

geopolíticas, ya sea por sí solos o junto con otros estados. Poseyendo extensiones territoriales viables y sociedades forjadas por un largo proceso de interacción social, estos estados poderosos, generalmente, son más resistentes a los cambios en el sistema internacional.

No se crean iguales todos los estados, aunque, de hecho, se crean muchos. Hace casi

La comunidad de Estados-naciones, atrapada en su propia inercia burocrática y capacidades decrecientes, no puede mantenerse al ritmo de estos ágiles malhechores.

dos décadas, Robert Jackson acuñó el término “cuasi-estado” para describir a las ex colonias que se les otorgó la independencia de la metrópoli y se les concedió reconocimiento de la ONU como estados soberanos sin tener que mostrar las características institucionales normalmente aceptadas por el derecho internacional.²⁵ Jackson observó que si bien la comunidad internacional reconoció estos nuevos estados como socios iguales, sólo eran ligeramente capaces de sustentar sus poblaciones. Por lo tanto, no es sorprendente que de los 141 países denominados “débiles” en un estudio de 2008 de la Brookings Institution, los 28 estados que forman el quinto inferior eran todas ex colonias a los que se les dio la independencia después de la II GM.²⁶

El Estado como se describe en el presente artículo difiere mucho del ideal imaginado en el paradigma westfaliano. Los Estados no gozan universalmente de la soberanía irrestricta. Ni son iguales. De hecho, la soberanía de un gran número de Estados en el sistema internacional sólo es atributiva.²⁷ Puesto que estas condiciones imperfectas han existido aproximadamente mucho antes de 1648, puede ser más útil pensar en el caos que se observa en el sistema internacional como una condición natural, en lugar de una señal de un declive al desorden. Si el sistema no está al borde de un cataclismo,



Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina efectúan un registro domiciliario para combatir el narcotráfico que se sospecha proporcionar fondos para la insurgencia en la provincia de Helmand, Afganistán, 30 de julio de 2009.

¿son los llamados actores no estatales tan significativos a largo plazo como parecen ser a corto plazo?

Actores no estatales: comodines de la Edad Media

A principios de la década de los 70, los expertos en ciencias políticas conceptualizaron a los actores no estatales para llenar las brechas en las teorías de la política internacional centradas en Estados.²⁸ Los estudios iniciales observaron que los actores no estatales y sus actividades a veces tenían un efecto en la toma de decisiones de Estados, pero los eruditos no sugirieron que los actores estatales ejercieron poder significativo. En pocas palabras, un actor no estatal es cualquier entidad que no es un gobierno. Puesto que, teóricamente, esta definición podría aplicarse a casi todos los grupos no gubernamentales, desde terroristas

internacionales hasta los grupos protectores de animales domésticos, es mejor examinar sólo aquellos que operan en la esfera internacional, el dominio de los Estados.²⁹

Los analistas de seguridad a menudo consideran a los actores no estatales como rivales astutos que amenazan con minar el monopolio de los Estados sobre el uso de la fuerza y la imposición de su orden social.³⁰ Esta rivalidad normalmente se expresa de dos maneras. Primero, los actores no estatales acumulan paulatinamente la legitimidad mediante la transferencia voluntaria por parte del Estado de algunos poderes. Sólo complementando el Estado, al principio, los actores no estatales usurpan poco a poco las prerrogativas estatales que socavan la libertad de acción del Estado. Entre los actores no estatales que usan estas tácticas están las empresas militares privadas, empresas transnacionales y organizaciones no gubernamentales, y podrían ser denominadas actores no estatales no hostiles.³¹ Como una segunda y más abierta alternativa, otros tipos de actores no estatales pueden competir contra el estado por poder. Estos actores incluyen milicias privadas, terroristas internacionales, insurgentes y carteles de narcotráfico, y pueden ser catalogados como actores no estatales hostiles. Cuando estos se combinan con las fuerzas de alta tecnología de la globalización, los actores no estatales de ambos tipos se consideran más ágiles, innovadores y empresariales que el gobierno del Estado y, de ese modo, pueden aprovechar las brechas en el sistema internacional.

Esta visión de la amenaza representada por los actores no estatales es errónea por tres motivos. En primer lugar, trata a los actores no estatales como nuevos fenómenos y pasa por alto el hecho histórico de que estos grupos son un componente antiguo y duradero del terreno humano del sistema internacional. En segundo lugar, presume equivocadamente que los Estados son estáticos, moribundos y no innovadores y que, parecido al más débil en una gigante competencia mundial de yudo, los actores no estatales pueden fácilmente sacar provecho del peso de un Estado en contra de su gobierno. En tercer lugar, y de mayor importancia, esta visión eleva engañosamente a los actores no estatales hostiles a un estatus de rival paritario de los Estados al descartar las ventajas que éstos derivan de sus propios patrocinadores estatales.

Actores no estatales no hostiles y el Estado: una relación simbiótica

Mucho antes de la apertura del “portal majestuoso” de Westfalia, los Estados coexistieron con los actores no estatales y los empleaban para economizar sus iniciativas de defensa y para la promoción de sus intereses. Por ejemplo, las raíces de las empresas militares privadas actuales se remontan a los bandos mercenarios alemanes *Landsknecht* y a los *condottieri* italianos. Los primeros soberanos de Inglaterra y Francia prefirieron emplear las milicias nativas adiestradas para entablar sus guerras. Aún así, ambos rutinariamente dependían de empresas de mercenarios extranjeros independientes para poblar las filas o para compensar la flaqueza relativa de sus propias fuerzas, aunque sus contemporáneos consideraron el empleo de estos contratistas potencialmente peligroso.³²

El auge de los ejércitos permanentes modernos no eliminó la necesidad ocasional de contratar fuerzas. Es bien conocido que los británicos contrataron millares de mercenarios de estados alemanes tal como Hesse-Kassel, los llamados *hessianos*, para complementar rápidamente sus fuerzas que luchaban contra los revolucionarios en Norteamérica. Esos revolucionarios hicieron lo mismo. El Congreso Continental de EUA no sólo contrato corsarios para amenazar el comercio de su adversario, los formuladores de la Constitución de la nueva república sino confirmó al Congreso el poder de conceder cartas de corso, si la nación, nuevamente, necesitara contratar una armada.³³ En tiempos modernos, los Estados han integrado con éxito las empresas militares privadas en sus planes de seguridad, dejando libres a sus combatientes regulares para desempeñar funciones esenciales. Esta práctica no se circunscribe a los Estados poderosos. En su estudio de fuerzas de seguridad privadas en África Occidental, Herbert Howe concluyó que las firmas de seguridad privadas pueden estabilizar a los Estados débiles al proporcionar una fuerza adiestrada y profesional a un gobierno en dificultades.³⁴

Las empresas transnacionales también tienen raíces profundas que se remontan a las empresas de capital privado del siglo XVII. Tal vez la más famosa de todas, la Honorable Compañía Británica de las Indias Orientales, estableció una

estrecha relación simbiótica con el Gobierno británico que contribuyó a la estabilidad de ambos actores, mientras lubricaba el motor económico del Imperio.³⁵ Si bien al final Londres disolvió la compañía, otorgar concesiones o monopolios comerciales a empresas privadas era un medio económico generalmente aceptado para desarrollar posesiones coloniales que perduró hasta principios del siglo XX. Por ejemplo, en los estatutos de 1890 concedidos a la Compañía Británica de África del Sur (BSACo) de Cecil Rhodes, el Estado reconoció “...la existencia de una poderosa Compañía Británica, controlada por... nuestros súbditos”, capaz de promover el buen gobierno, suprimir el comercio de esclavos, mantener la paz y el orden y mantener una fuerza policial.³⁶ Otros poderes coloniales, tales como Alemania y Portugal, siguieron el ejemplo, estableciendo lo que en realidad eran contratos comerciales para la administración de posesiones coloniales de cada nación.³⁷

Las actividades de estas empresas transnacionales iniciales no siempre se restringieron estrechamente a una frontera colonial dada. Las empresas contratadas podían ser suplentes útiles para lograr las metas políticas de Estados. Por ejemplo, en el 1895, Rhodes organizó una invasión de la república independiente limítrofe de África del Sur en el Transvaal, supuestamente para liberar a los mineros de oro extranjeros de la opresión de los Bóeres. El gobierno británico de Joseph Chamberlain no apoyó en forma oficial lo que luego llegó a ser conocida como la *Jameson Raid* (incursión de Jameson), pero cuando los detalles del planeamiento de la incursión llegaron al conocimiento de Londres, el gobierno británico hizo poco para impedirla porque la intención de Rhodes estaba alineada con el deseo de Gran Bretaña de efectuar un cambio de regímenes en el Transvaal.³⁸

Es cierto que contratar las responsabilidades del Estado no es sólo una travesura, puesto que si aún el actor no estatal no guarda ninguna hostilidad hacia los intereses de un estado, sus actividades todavía pueden ser impredecibles. Las unidades mercenarias antiguas eran conocidas por jugar los dos lados contra el medio, y sus descendientes modernos, las empresas militares privadas, pueden causar gran vergüenza para su estado relacionado.³⁹ En 1998, las actividades de

contrabando de armas de una empresa británica, Sandline International, casi puso fin a la carrera de un Secretario de Relaciones Exteriores de Gran Bretaña, y en 2007, la empresa de seguridad estadounidense Blackwater fue acusada de matar civiles iraquíes de forma indiscriminada.⁴⁰ El mismo se aplica a las empresas transnacionales

Aún si aceptamos la validez del orden westfaliano, la premisa subyacente del modelo—que el mundo consta de Estados soberanos y legalmente iguales—nunca ha sido absoluta.

prototipos. En 1891, una invasión no autorizada por parte de la BSACo para apoderarse de un puerto de aguas profundas para Rodesia, sin acceso al mar, amenazó las relaciones anglo-portuguesas. El fracaso de la Incurción de Jameson, en 1896, minó la confianza en el gobierno de Chamberlain.⁴¹

Dado el comportamiento potencialmente impredecible de agentes privados, emplearlos para llevar a cabo los asuntos de régimen puede parecer una transferencia peligrosa de autoridad. En realidad, la capacidad de los actores no estatales no hostiles de socavar el control del Estado, y mucho menos amenazar la existencia de un estado, es dudosa porque en estas relaciones los estados, ya sean débiles o poderosos, normalmente mantienen la ventaja para conformar el entorno a su favor. La retirada de potenciales contratos con el gobierno, la alteración de estructuras de impuestos beneficiosas, la revocación de licencias de operaciones, la amenaza de acciones legales o la suspensión de transacciones financieras son sólo algunas de las medidas que los estados pueden tomar para domar el comportamiento indisciplinado de un actor no estatal. Los Estados también pueden usar acuerdos diplomáticos con otros Estados como un antídoto clásico a acciones irresponsables y dañinas. Por ejemplo, como

resultado de la iniciativa de obtener un puerto en Rodesia por parte de BSACo, Londres firmó un acuerdo de amistad con Portugal tanto como una medida de fortalecimiento de confianza como una medida de control en contra de los proyectos no autorizados de la compañía.⁴²

Al emplear actores no estatales no hostiles, los Estados no ceden su poder. En su lugar, delegan poderes a actores no estatales, confiriéndoles algunas responsabilidades como una medida de economía de fuerza para ampliar el alcance de control estatal. Básicamente, una vez empleadas, estos actores no estatales se convierten en simbioses [o individuos asociados en simbiosis] o agentes del Estado, y su etiqueta no estatal llega a ser un nombre impropio. Aún si algunos actores no estatales buscasen competir con sus patrocinadores estatales, todo tipo de Estados tendrían una gran variedad de mecanismos de imposición para reafirmar su autoridad y preeminencia. Aunque las tácticas de sus primos terroristas son mucho más atrevidas y letales, una dinámica semejante se aplica a los actores no estatales hostiles.

Actores no estatales hostiles: el enemigo de mi enemigo

Resueltos, violentos, con conexiones y conocimientos tecnológicos, para los analistas de seguridad, los actores no estatales hostiles en la actualidad son los verdaderos rufianes en el escenario de la Edad Media. Superficialmente, este tipo de actor no estatal parece ser invencible porque, en su calidad de actor transnacional, actúan fuera de las normas establecidas del sistema internacional. De la misma forma que sus primos no hostiles, no obstante, con frecuencia descubrimos que muy lejos de ser un competidor con gran poder, el patrocinio estatal conforma o respalda su viabilidad y éxito.

Los actores no estatales hostiles—los que carecen del patrocinio estatal—han existido por siglos. Tal vez el modelo más contundente eran los diversos movimientos de anarquistas al final de la era victoriana. En los 30 años, más o menos, antes de la I GM, una onda inaudita de violencia terrorista se propagó por toda Europa. Los anarquistas asesinaron a no menos de ocho jefes de Estado y cometieron atentados contra otros. La invención de la dinamita, la

“pólvora gigante”, por Alfred Nobel en 1862, “democratizó los medios de la violencia”, y los llamados *dynamitards* bombardearon teatros, restaurantes e instituciones públicas aparentemente a voluntad.⁴³ Desde 1892 hasta 1894, 11 bombas se detonaron en París, y en 1893, aproximadamente 20 barcelonenses murieron cuando una bomba estalló en un teatro de la ciudad.⁴⁴ Ni EUA quedó inmune; se detonaron bombas en comisarías, y en 1901 la bala de un anarquista le quitó la vida al presidente William McKinley. Si bien la mayoría de los “Propagandistas de Actos Cometidos” concentraron sus iniciativas en contra de la clase dirigente, la clase media más amplia tampoco quedó inmune. Considerados como cómplices de los excesos del Estado, centenares de ciudadanos comunes y corrientes se juntaron a los “cadáveres ilustres” de líderes políticos.⁴⁵

Si bien sus ataques terroristas fueron muy extendidos, no había una doctrina anarquista consolidada que motivó la violencia más allá de un deseo general de reemplazar el poder político con una autoridad natural.⁴⁶ A pesar de las iniciativas internacionales de identificar los nexos entre los perpetradores, nunca se materializaron pruebas de una conspiración coordinada.⁴⁷ En realidad, estos anarquistas eran los actores no estatales hostiles modelos, siendo tanto opuestos al Estado como carentes de su apoyo. Irónicamente, la desunión y desorganización de los anarquistas prevalecieron sobre su acceso a la tecnología avanzada de altos explosivos de esa época. Su falta de voluntad o capacidad de atraer o sacar provecho del poder de un patrocinador los hizo incapaces de lograr sus metas en un sistema dominado por estados poderosos.

En los primeros años del siglo XX, la violencia anarquista comenzó a disminuir. Un cambio significativo en la larga depresión económica mundial, que vino a aliviar la pobreza de los trabajadores, y el ascenso de movimientos políticos socialistas que buscaban cambios hacia maneras más tradicionales fueron, en alguna medida, las causas de esta reducción.⁴⁸ No obstante, aún cuando los primeros anarquistas se alejaron del terrorismo, una larga línea de grupos disidentes—desde nacionalistas irlandeses (fenianos), a comunistas, hasta los yihadistas de hoy—adaptaron sus métodos.

La “Propaganda de Acto Cometido” sin duda alguna vincula estos disidentes modernos con los antiguos anarquistas, pero cualquier otra semejanza se acaba en este punto porque los actores no estatales hostiles que nos preocupan más derivan gran parte de su apoyo de patrocinadores estatales. Por mucho tiempo, los Estados han colaborado con hostiles actores no estatales con extensiones de su política externa. Por ejemplo, los Estados pueden apoyar a grupos insurgentes armados como un medio para debilitar a sus rivales desde adentro. En el siglo XVIII, el apoyo dado por Francia de los Borbones a los rebeldes jacobitas escoceses fue diseñado para desviar el poder británico, como fue el sostenimiento prestado por Alemania imperial a los separatistas irlandeses e indios antes y durante la I GM.⁴⁹ Los Estados también pueden utilizar actores no estatales hostiles de representantes extraoficiales como una iniciativa indirecta para competir con sus rivales cuando el enfrentamiento directo es demasiado costoso. La Guerra Fría presenció múltiples usos de actores no estatales hostiles por ambas partes, incluso el apoyo de Washington a los mujajedines anti-soviéticos en Afganistán y el apoyo de Moscú a grupos terroristas en Europa y África.⁵⁰ Por último, los Estados pueden emplear los actores no estatales multiplicadores asimétricos del poder estatal en conflictos desequilibrados. El apoyo talibán a los terroristas de Al Qaeda contra EUA, el apoyo iraní de Hezbolá contra Israel y el apoyo eritreo a rebeldes separatistas contra Etiopía—todos sirven como ejemplos de esta estrategia.

El apoyo estatal de actores no estatales hostiles se encuadra en un continuo y amplio espectro que se extiende del suministro de armas, municiones y adiestramiento en el nivel más alto a la concesión de refugio en el nivel más bajo. La relación que existe entre Irán y el grupo de milicia chiita, Hezbolá, ofrece el ejemplo más destacado de apoyo estatal de alto nivel. En la guerra de 2006 entre Hezbolá e Israel, milicianos chiitas no sólo lanzaron millares de cohetes *Katyusha* modernizados desde sus bases en el sur de Líbano, sino que también lanzaron dos misiles cruceros sofisticados guiados por radar contra un buque de guerra israelí y un buque mercante.⁵¹ Si bien las Fuerzas de Defensa de



Carole Souaidan mece su niño en sus brazos mientras espera el aerotransporte fuera de Beirut, Líbano para evitar la guerra entre Israel y Hezbolá en el sur del país, 24 de julio de 2006.

Israel podía destruir gran parte de material bélico de Hezbolá, el conflicto no fue decisivo en términos militares. El consenso es que, como mínimo, Hezbolá “ganó la guerra de narrativas” contra su adversario más sofisticado.⁵²

Para algunos observadores, esta supuesta victoria por un actor no estatal sobre un Estado moderno destaca sus advertencias del inminente caos internacional. Al hacer esta declaración, no obstante, descartan la fuente del poder de Hezbolá: su relación dependiente con Irán, y en menor grado con Siria. Hezbolá no creó su impresionante gama de armas modernas desde cero, ni desarrolló independientemente tácticas, técnicas y procedimientos para emplearlas. Al contrario, las armas iraníes completaron el impresionante arsenal de Hezbolá y asesores

del Cuerpo de Guardias Revolucionarias de Irán establecieron el centro de mando y control que guiaron los misiles de los milicianos. En algunos casos, integrantes de este Cuerpo fueron quienes lanzaron los misiles.⁵³ Desde hace mucho tiempo, el grupo Hezbolá ha servido como el “Comando Occidental Iraní” en la guerra a gran distancia de Teherán con Tel Aviv, y algunos han interpretado la militarización del sur de Líbano como un contrapeso estratégico para disuadir un ataque israelí con la emergente infraestructura nuclear de Irán.⁵⁴

No todo el apoyo estatal a los actores no estatales ocurre en la misma escala de Irán-Hezbolá. En el extremo opuesto del espectro, aunque no menos esencial, está la concesión de refugio. Los eruditos que estudian la acción colectiva por mucho tiempo han reconocido que los disidentes necesitan establecer una “zona libre”,

o refugio, para organizar, planificar y movilizar sus actividades de oposición fuera de la esfera de control de un grupo dominante.⁵⁵ Internamente, estos refugios pueden incluir lugares tan inocuos como cafés, peluquerías y casas de seguridad. A nivel internacional, estos refugios llegan a ser más aislados, variando de refugios simples ofrecidos a terroristas, a campamentos patrocinados por un Estado desde los cuales los actores no estatales hostiles reclutan, adiestran, equipan y atacan. Relativamente protegido por las restricciones normativas del sistema internacional sobre la agresión directa interestatal y las fuerzas militares convencionales del país anfitrión, un refugio es un significativo multiplicador de fuerza que permite que los actores no estatales hostiles operen fuera del alcance de sus enemigos. Hasta

cierto punto, los éxitos iniciales de Al Qaeda como organización terrorista internacional pueden ser atribuidos a la protección que recibió del antiguo régimen talibán en Afganistán.

De ese modo, parecido al apoyo del Káiser dado a los terroristas sijes y del Sinn Fein en Irlanda, o el apoyo de los Borbones a los pretendientes escoceses, no podemos concluir que las actividades de Hezbolá y otros grupos apoyados por Estados del mismo tipo son exclusivamente transnacionales.⁵⁶ Al contrario, debemos evaluarlos como extensiones asimétricas de la política interestatal tradicional. A pesar de que estos actores no estatales puedan guardar sus propias metas o creencias políticas, no se puede separar los efectos que pueden tener en sus oponentes de las ventajas del patrocinio estatal. Para los terroristas, el apoyo estatal claramente ofrece el acceso a tecnologías más letales y zonas protegidas, aún si no garantiza el éxito. Para Al Qaeda y sus patrocinadores talibanes, los ataques del 11-S les costaron su refugio estatal. Algunos sostienen que el éxito aparente de Hezbolá en 2006 sobre Israel fue una victoria pírrica.⁵⁷ Además, para un Estado, el empleo de entidades extraoficiales malévolas no ofrece garantía alguna de que sus metas políticas sean logradas. De hecho, los datos empíricos muestran que el empleo de estos agentes resulta en pocas victorias, sin importar cuán enérgica sea la iniciativa. A medida que la pequeñez del mundo moderno ha lanzado la táctica de negociación plausible al basurero, emplear a los actores no estatales hostiles para llevar a cabo el trabajo sucio es, normalmente, una alternativa más barata que enfrentar rivales de forma directa, si sólo porque los riesgos de represalia sean relativamente bajos.

¿Nos aproximamos al fin o al medio?

El sistema westfaliano no está, en realidad, en declive; este esquema, conforme lo imaginamos, de hecho nunca existió más allá de un modelo propuesto de comportamiento de la experiencia estadounidense. En lugar de eso, la territorialidad, soberanía e igualdad, los principios directores de ese sistema ideal, siempre han sido transaccionales, si no completamente ilusorios, porque simplemente no existen mecanismos eficaces de imposición universal.

Es cierto que a lo largo de varios siglos, los Estados han desarrollado prácticas habituales destinadas a moderar las políticas agresivas o a estandarizar el comportamiento interestatal. Si bien estos convenios han llegado a ser cada vez más sofisticados y, en algunos casos, más duraderos con el tiempo, su cumplimiento continúa sujeto a los caprichos de los intereses estatales individuales. En un mundo preocupado con la supervivencia, los Estados poderosos todavía hacen lo que pueden, y los débiles continúan sufriendo lo que deben.

Lo que sí está en declive es la capacidad de EUA de dominar el entorno mundial sin oposición. Por casi un siglo, los formuladores de política y teóricos han considerado el poder de EUA como indispensable para mantener la seguridad y prosperidad internacional. Woodrow Wilson categóricamente rechazó la política de poder europea y pensó que la misión de EUA era la de crear un orden mundial que se dedicara a la promoción de “valores liberales, democráticos y capitalistas, ley y armonía.”⁵⁸ El surgimiento de EUA, después de la II GM, como el más poderoso Estado del sistema internacional lo colocó en una posición sin precedentes para efectuar una significativa transformación mundial. Controlando más de la mitad de la producción de bienes manufacturados, y componiendo un tercio de todas las exportaciones, EUA de la época postguerra era la fuerza impulsora esencial para la reconstrucción y modernización de Europa y el mundo destrozado por la guerra.⁵⁹ Además, preocupados porque la falta de prosperidad general pudiese causar otro desastre económico en los años de entreguerras, los formuladores de política de EUA entrelazaron, de forma inextricable, el poder económico de la Nación a su política de seguridad, una política más obviamente incorporada y concretizada por el éxito del Plan Marshall.⁶⁰ Teniendo como telón de fondo el espectro de la Guerra Fría del aniquilamiento nuclear, EUA asumió la responsabilidad de hegemón benévolo, el indispensable definidor y aplicador de reglamentos.⁶¹

El poder estadounidense, no obstante, es paradójico. Según Joseph Nye, por un lado, la comunidad internacional exige el liderazgo de Washington, así como su dependencia e

interdependencia por medio de los procesos de la globalización. Por el otro, estos procesos atraen la oposición y el conflicto donde los beneficios de la globalización no echan raíces.⁶² En lo esencial, dependiendo del punto de vista, EUA es, al mismo tiempo, la solución y el problema.

La falta de una amenaza mundial abrumadora y la difusión de prosperidad de la globalización han capacitado un mayor número de Estados a buscar intereses que desafían cada vez más la hegemonía estadounidense. Pese a los nexos de la OTAN, los Estado de Europa Occidental a menudo tienen políticas opuestas a las metas de Washington. Por el momento, Rusia ha racionalizado sus políticas internas post-soviéticas y ha tomado control de sus riquezas petrolíferas y gasíferas, permitiendo que Moscú, nuevamente, ofrezca reacciones fuertes a las percibidas usurpaciones. Los poderes industriales de India, China y Brasil están asumiendo, de forma gradual y constante, una mayor parte de los mercados de capital, que históricamente sustentó el poder estadounidense. Poderes regionales menores y más concentrados, tales como Siria, Corea del Norte, Irán y Venezuela, desafían cada vez más el liderazgo de EUA por medio de su participación en actividades de crimen internacional y la proliferación de tecnologías peligrosas. Aún las menores naciones no afiliadas, tales como el Sudán, Zimbabue y Eritrea, se sienten libres en sus iniciativas para abandonar la comunidad internacional a fin de buscar políticas internas aparentemente autodestructivas que arriesgan la desestabilización regional. Cuando se acrecienta la ansiedad post 11-S de Washington y el desdoblamiento de problemas en los Estados débiles y los que están en vías de fracaso promoverá la propagación de pandemias, el terrorismo transnacional y la proliferación de armas especiales, pudiera parecer que el sistema internacional va a desintegrarse.⁶³

En el contexto de la cultura nacional y estratégica de EUA, la respuesta expansiva de Washington a estos cambios parece ser predecible. Roger Whitcomb observa que, para los estadounidenses, un sentido de excepcionalidad, una tendencia de considerar problema como siendo dicotómicos y una preferencia por soluciones rápidas frecuentemente influyen

en el desarrollo de metodologías unilaterales, colocando a EUA cada vez más en conflicto con otros.⁶⁴ Además, la tendencia de encuadrar todos los desafíos como crisis puede llevar a un abordaje de cada asunto como un problema estratégico separado que frustra los esfuerzos de priorizar.⁶⁵ Por último, una creencia perdurable en las normas morales y legales que se aplican universalmente confiere a los estadounidenses un sentido de propósito legítimo.⁶⁶ Desde este punto de vista, los estadounidenses suelen evaluar cambios en el sistema internacional, aun los cambios naturales, como males potenciales que exigen una reacción inmediata, en lo que ha sido denominado el Realismo idealista.⁶⁷

La impaciencia y la necesidad de soluciones rápidas para un sinnúmero de crisis son las posibles fuentes de la creciente militarización de la política exterior de EUA. La creencia inquebrantable de EUA en las normas y valores universalmente aplicables puede formar la base que algunos observadores consideran un “planteamiento global” para todo tipo de resolución de problemas.⁶⁸ En lo fundamental, no hay diferencia entre la forma de cómo Washington resuelve problemas en la actualidad y hace 50 años. El planteamiento estadounidense con respecto a la solución de problemas ha contribuido mucho a la seguridad y prosperidad del mundo postguerra. Sin embargo, lo que ha cambiado es el terreno geopolítico. Cuando vistas desde el lente del resto del mundo, muchas acciones de EUA podrían ser consideradas molestas o hasta una lucha dañina contra molinos de viento geopolíticos. Si bien ningún Estado individual puede actualmente oponerse al poder de EUA, los esfuerzos de EUA de “estar en todo lugar, todo el tiempo” generan el riesgo de que esta extensión excesiva imperial debilitante que va a exponer la nación a un conjunto liderado no por una entidad transnacional imaginada, sino por uno o más Estados rivales en alza. Según observa Paul Kennedy, como todo gran poder que ocupa el lugar principal en el mundo, para prosperar, EUA necesita equilibrar sus metas de seguridad percibidas con los medios que posee para lograrlas, así como su capacidad de conservar y desarrollar los motores tecnológicos y económicos de este poder.⁶⁹

En virtud de esto, concentrar las iniciativas nacionales en la amenaza errada—especialmente dado el alcance cada vez más amplio de compromisos de EUA—puede rápidamente descomponer estos motores esenciales de poder. Comprometer grandes recursos, por ejemplo, para amparar todo Estado al borde del fracaso con base en la mínima posibilidad de que el hecho de no hacerlo permitiría que un grupo de terroristas desarrolle un arma de destrucción masiva parece ser un gasto excesivo cuando uno recuerda que la antigua opinión era que EUA pudiera haber sobrevivido un intercambio nuclear limitado con la Unión Soviética. Dado que hay mucho en juego, una mejor alternativa de concentrarse exclusivamente en amenazas podría ser sacar provecho de oportunidades emergentes en un cambiante sistema internacional.

El retorno de la multipolaridad es un mal que por bien no venga, debió haberse hecho hace tiempo. Configurado adecuadamente, el auge de otros poderes dignos de crédito puede permitir que Washington distribuya más ampliamente la responsabilidad de seguridad colectiva entre un público más diverso y culturalmente relevante. Orientar—y no resistir—el surgimiento de múltiples esferas de influencia dentro de un marco normativo redefinido, que va más allá de sólo el idealismo de Wilson, tiene el potencial de ganar la cooperación de posibles agitadores y puede ofrecer un mejor medio de ampliar la prosperidad al incrementar el número de

partes capacitadas e interesadas. Este tipo de sistema puede, con el transcurrir del tiempo, transformarse en un consejo de seguridad práctico de Estados que no refleja las relaciones marciales antiguas, sino una distribución de poder mundial real. Aún más importante, EUA podría formular una transición del agotador papel de policía del mundo a un papel más adecuado como el de defensor del pueblo internacional. Este cambio puede simultáneamente conservar el poder estadounidense a largo plazo y proteger la Nación con relación a la responsabilidad final. Por último, este sistema podría identificar con más eficacia los verdaderos agitadores estatales y permitir que EUA concentre sus recursos limitados en contra de amenazas reales en lugar de las imaginadas.

Los cambios profundos en el sistema internacional siempre han sido y siempre serán motivo de preocupación. La disminución de su poder hegemónico y el retorno de la multipolaridad pueden ser especialmente preocupantes porque los estadounidenses han considerado, por mucho tiempo, su liderazgo en un mundo unipolar como la mejor garantía de seguridad y prosperidad. Cualquier cambio en el orden global amenaza desmoronar nuestra bien ordenada sociedad porque, como nuestros antepasados medievales, nosotros nos vemos como el logro más moderno del tiempo. No obstante, es muy probable que estemos situados en algún punto intermedio.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Morris Bishop, *The Horizon Book of the Middle Ages* (Boston: American Heritage, 1968), p. 11.
2. Muchos han promovido estos temas, pero una buena visión general de este género se encuentra en Martin Van Creveld, *The Rise and Decline of the State* (Nueva York: Cambridge University Press, 1999), p. 394.
3. Phil Williams, *From the New Middle Ages to a New Dark Age: The Decline of the State and U.S. Strategy* (Carlisle, Pensilvania.: Instituto de Estudios Estratégicos, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, junio de 2008), págs. 6-8.
4. Read Bain, "What Is This Crisis?", *Philosophy of Science*, 20 (enero de 1953), págs. 22-30.
5. Un ejemplo que relaciona la IGM a un retorno a la Alta Edad Media se en Arnold J. Toynbee, "The Issues in British Foreign Policy", *International Affairs*, 17 (mayo/junio de 1938), p. 406. La advertencia sobre la Alta Edad Media relacionada con el auge del socialismo nacional de Hitler también fue destacado en O. W. Riegel, *Mobilizing for Chaos* (Nueva Haven, Connecticut: Yale University Press, 1934), conforme al análisis Harry E. Moore, *Social Forces*, 13 (mayo de 1935), págs. 609-10.
6. Normalmente se atribuye Petrarca, poeta del siglo XIV, la formulación del concepto de la Alta Edad Media, (c. 500-1000). Véase Theodor E. Mommsen, "Petrarch's Conception of the 'Dark Ages,'" en Paula Findlen, ed., *The Italian Renaissance: The Essential Readings* (Malden, Massachusetts: Blackwell, 2002), p. 219.
7. Stephen D. Krasner, "Compromising Westphalia", *International Security*, 20 (invierno de 1995-96), p. 117.
8. Williams; y William S. Lind "Fourth Generation War", en Winslow T. Wheeler y Lawrence J. Korb, eds., *Military Reform: A Reference Handbook* (Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 2007).
9. Andreas Osiander, "Rereading Early Twentieth-Century IR Theory: Idealism Revisited", *International Studies Quarterly*, 42 (septiembre de 1998), p. 410. Véase también Robert L. Pfaltzgraff, hijo, "International Relations Theory: Retrospect and Prospect", *International Affairs*, 50 (enero de 1974), p. 28.
10. Un excelente ejemplo contemporáneo de raciocinio utópico se encuentra en Philip Kerr, "The Outlawry of War", *Journal of the Royal Institute of International Affairs*, 7 (noviembre de 1928), págs. 361-68.
11. Pfaltzgraff, p. 29.
12. El Sacro Emperador Romano firmó la Paz de Westfalia con el Rey de Francia y con la Reina de Suecia, y estos países actuaron como protectores principalmente de los aspectos religiosos de los tratados. Cabe notar que Francia y Suecia ya eran poderes independientes antes de las guerras y continuaron a ser después de las. Andreas Osiander, "Sovereignty, International Relations, and the Westphalian Myth", *International Organization*, 55 (primavera de 2001), págs. 251-87.
13. Krasner, p. 147.
14. Osiander, "Sovereignty, International Relations, and the Westphalian Myth."

15. *Ibid.* Osiander cita la definición de *Landeshoheit* de Johann Jacob Moser, pensador jurídico alemán del siglo XVIII: “un derecho perteneciente a los [gobernantes] que los capacita, en sus tierras y territorios a comandar, prohibir, decretar, emprender u omitir todo que... incumbe a cualquier gobernante, en la medida en que sus manos no están atadas por leyes y tradiciones del Imperio, los tratados con sus propiedades locales y súbditos, libertades y tradiciones antiguas y consagradas y otras por el estilo.” Osiander también observa que algunos eruditos alemanes identificaron la falta de términos estrechamente soberanos en el sentido moderno en el tratado como un de los motivos por los cuales no se desarrolló un Estado unitario alemán hasta el fin del siglo XIX.
16. *Ibid.* Martin van Creveld interpreta esto de forma diferente, afirmando que, como el tratado confirió a los príncipes subordinados el poder de hacer alianzas siempre que ellas no fuesen dirigidas en contra del imperador, esto constituía, de alguna forma, la soberanía. En la opinión del autor, esta restricción ataca directamente las nociones modernas de la soberanía y refuerza la legitimidad del Imperio Habsburgo. Véase Van Creveld, p. 86.
17. *Ibid.* Además, la referencia al guardarropa utilizado como portal mágico entre el mundo real y el reino mágico de Namia de C.S. Lewis, *The Lion, the Witch, and the Wardrobe* (Nueva York: Harper Collins, 2005).
18. Krasner, págs. 118-19.
19. *Ibid.*, p. 117.
20. *Ibid.*, p. 147. No es de extrañar que Krasner observe que EUA, con sus instituciones derivadas de forma autóctona, sea un Estado fuerte que esté más en conformidad con el modelo westfaliano, especialmente si se considera que los teóricos de relaciones internacionales norteamericanos probablemente tenían su propia Nación en mente cuando desarrollaron el modelo.
21. “Los poderosos hacen lo que pueden, y los débiles sufren lo que deben.” Steven Forde, “International Realism and the Science of Politics: Thucydides, Machiavelli, and Neorealism”, *International Studies Quarterly*, 39 (junio de 1995), p. 147.
22. Citado en Charles Tilly, *Democracy* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2007), p. 30.
23. *Ibid.*, p. 38.
24. *Ibid.*, p. 78.
25. Robert H. Jackson, *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1990), p. 21. Mucho más recientemente, el término “cuasi-Estado” fue utilizado para describir subregiones de Estados que se han separado y donde los disidentes ejercen la jurisdicción de facto, pero no son reconocidos por la comunidad internacional. Véase Pal Kolsto, “The Sustainability and Future of Unrecognized Quasi-States”, *Journal of Peace Research*, 43 (noviembre de 2006), págs. 723-40.
26. De éstos 28, 22 están situados en África. Véase Susan E. Rice y Stewart Patrick, *Index of State Weakness in the Developing World* (Washington: The Brookings Institution, 2008), disponible en: http://www.brookings.edu/reports/2008/02_weak_states_index.aspx.
27. Osiander, “Sovereignty, International Relations, and the Westphalian Myth.”
28. Véase la reseña de Thomas J. Volgy sobre *The Web of World Politics: Non-State Actors in the Global System*, de Richard W. Mansbach, Yale H. Ferguson y Donald E. Lampert, *The Western Political Quarterly*, 29 (diciembre de 1976), págs. 658-59.
29. Tanto Volgy como Peter Willetts observaron que el término actor no estatal puede incluir tantos grupos al punto de dejarlo completamente ambiguo. Willetts proporciona un resumen muy bueno del pensamiento contemporáneo sobre los actores no estatales y sus interacciones. Véase Volgy; y Peter Willetts, “Transnational Actors and International Organizations”, en John Baylis, ed., *Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations* (2ª edición; Nueva York: Oxford University Press, 2001).
30. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y Talcott Parsons, trads. (Nueva York: Free Press, 1964), p. 154, citado en Herbert M. Howe, “Private Security Forces and African Stability: The Case of Executive Outcomes”, *The Journal of Modern African Studies*, 36 (junio de 1998), p. 308.
31. Willetts se refiere a las empresas y organizaciones no gubernamentales como ejemplos de actores no estatales legítimos.
32. David Potter, “The International Mercenary Market in the Sixteenth Century: Anglo-French Competition in Germany, 1543-50”, *The English Historical Review*, 111 (febrero de 1996), págs. 24-26.
33. Los Estados reconocen de forma general las cartas de corso como conferir el estatus de combatiente a los buques mercantes. Véase la Constitución de EUA, artículo 1, sección 8.
34. Howe, p. 26.
35. L.S. Sutherland, “The East India Company in Eighteenth-Century Politics”, *The Economic History Review*, 17, nro. 1 (1947), p. 24.
36. Peter Gibbs, *History of the British South Africa Police, Vol. 1: The First Line of Defense, 1899-1903* (Salisbury, Rodesia: British South Africa Police, 1972), p. 8.
37. Para una discusión sobre el intento de administración comercial por Portugal, véase Barry Neil-Tomlinson. “The Nyasaland Chartered Company: 1891-1929”, *The Journal of African History*, 18, nro. 1 (1977), págs. 109-28. Para un análisis detallado de la participación colonial de Alemania en Tanzania, véase Juhani Koponen, *Development for Exploitation: German Colonial Policies in Mainland Tanzania, 1884-1914* (Helsinki: Studia Historica, 1994).
38. John S. Galbraith, “The British South Africa Company and the Jameson Raid”, *The Journal of British Studies*, 10 (noviembre de 1970), p. 146. Cuando fracasó el ataque, el Gobierno de Chamberlain inmediatamente tomó medidas para distanciarse de la incursión.
39. Entre las muchas advertencias de Maquiavelo contra el uso de mercenarios estaba abordó el tema de su deslealtad. Véase Niccolò Machiavelli, *The Prince*, N. H. Thompson, trad. (Nueva York: Dover Publications, 1992), p. 31.
40. Ed O’Loughlin, “Sandline Scandal Arms Shipment Reaches Forces”, *The Independent*, 22 de mayo de 2000, disponible en: <http://www.independent.co.uk/news/world/africa/sandline-scandal-arms-shipment-reaches-forces-715976.html>; Karen DeYoung, “Blackwater Chief Defends Firm”, *The Washington Post*, 3 de octubre de 2007, disponible en: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/10/02/AR2007100201037.html>, p. A18.
41. Galbraith, p. 153.
42. Lawrence James, *The Savage Wars: British Campaigns in Africa, 1870-1920* (Nueva York: St. Martin’s Press, 1985), p. 54.
43. Matt Carr, “Cloaks, Daggers, and Dynamite”, *History Today*, 57 (diciembre de 2007), p. 30.
44. Richard Bach Jensen, “The International Anti-Anarchist Conference of 1898 and the Origins of Interpol”, *The Journal of Contemporary History*, 16 (abril de 1981), p. 324.
45. “For Jihadist, Read Anarchist”, *The Economist.com*, 18 de agosto de 2005, disponible en: http://www.economist.com/displayStory.cfm?story_id=4292760.
46. R.B. Fowler, “The Anarchist Tradition of Political Thought”, *The Western Political Quarterly*, 25 (diciembre de 1972), p. 743.
47. Carr, p. 30.
48. Jensen, p. 340.
49. Thomas G. Fraser, “Germany and Indian Revolution, 1914-18”, *Journal of Contemporary History*, 12 (abril de 1977), p. 255.
50. Louise Richardson, “Global Rebels: Terrorist Organizations as Transnational Actors”, *Harvard International Review*, 20 (otoño de 1998), disponible en: http://findarticles.com/p/articles/mi_hb137/is_4_20/ai_n28713371/pg_1?tag=content, págs. 1-2.
51. Michael Coffey, “Hezbollah’s Improved Arsenal”, *MilitaryPeriscope.com*, 21 de julio de 2006.
52. Shai Feldman, “The Hezbollah-Israel War: A Preliminary Assessment”, *Middle East Brief*, nro. 10, septiembre de 2006, disponible en: <http://www.brandeis.edu/crown/publications/meb/MEB10.pdf>, p. 2.
53. Anthony H. Cordesman, *Preliminary “Lessons” of the Israeli-Hezbollah War* (Washington: Center for Strategic and International Studies, 17 de agosto de 2006).
54. Feldman, p. 5.
55. Francesca Polleta, “‘Free Spaces’ in Collective Action”, *Theory and Society*, 28 (febrero de 1999), p. 1.
56. Richardson, p. 5.
57. Feldman, p. 2. Feldman sostiene que el mayor escrutinio internacional y una resultante resolución de la ONU pueden haber costado a Hezbolá la flexibilidad táctica en el sur de Líbano.
58. Roger S. Whitcomb, *The American Approach to Foreign Affairs: An Uncertain Tradition* (Westport, Conn.: Praeger Publishers, 2001), p. 44.
59. Paul M. Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000* (Nueva York: Random House, 1987), p. 358. Además, Harold James, *The Roman Predicament: How the Rules of International Order Create the Politics of Empire* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 2006), p. 31.
60. James, p. 31.
61. *Ibid.* Charles Kindleberger, él mismo un participante en el Plan Marshall, y otros concibieron la teoría de estabilidad hegemónica para explicar la utilidad de la superpotencia benévola.
62. Cornelia Beyer, *Violent Globalisms: Conflict in Response to Empire* (Aldershot, Reino Unido: Ashgate, 2008), p. 52.
63. Stewart Patrick, “Weak States and Global Threats: Fact or Fiction?” *The Washington Quarterly*, 29 (primavera de 2006), disponible en: http://www.twq.com/06spring/docs/06spring_patrick.pdf, págs. 27-28.
64. Whitcomb, págs. 59-63.
65. *Ibid.*, p. 70.
66. *Ibid.*, p. 14, págs. 41-42.
67. Beyer, p. 106.
68. Patrick, p. 48.
69. Kennedy, p. 514.

Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación—Un matrimonio disfuncional

Tom Shanker y Brigadier General Mark Hertling, Ejército de EUA



(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Cabo Chad J. Pulliam)

El reportero del Washington Post, Kristin Henderson, izquierda, toma fotografías al lado del corresponsal de combate de la Infantería de Marina de EUA, James Mercure, en la provincia de Helmand, Afganistán, 27 de octubre de 2008.

Thom Shanker, un corresponsal del Pentágono para el New York Times, se ha desempeñado en calidad de periodista en distintos conflictos y ha efectuado numerosos viajes a Irak para cubrir los acontecimientos, integrado en Cuerpos, Divisiones y en unidades de niveles inferiores. El Brigadier General Mark Hertling regresó recientemente de cumplir su tercera destinación en Irak (la primera fue durante la Operación Desert Storm, la segunda en calidad de comandante adjunto en Bagdad durante la Operación Iraqui Freedom y la tercera como comandante de la 1ª División Blindada y la División-Norte multinacional).

Luego de su despliegue más reciente, Hertling convocó una conferencia de Revisión Post Acción (AAR) en Garmisch, Alemania e invitó a Shanker para que asistiera a la conferencia. Durante la conferencia, los dos tuvieron una oportunidad

de continuar su diálogo sobre las relaciones militares y los medios de comunicación. Esta conversación nos muestra cómo la relación llega a ser cada vez más complicada, a medida que estos dos hombres, de distintas profesiones, discuten sobre la pugnacidad—y las bases fundamentales comunes—que existen entre la institución castrense y los medios de comunicación durante esta época de conflicto y expansión en la cobertura de noticias.

Hertling—Verdaderamente me alegra que sus editores le permitieran asistir a esta conferencia, dada las presiones económicas existentes en su industria. Me parece que éstos son precisamente la clase de foros que necesitamos para ayudar a comprendernos, puesto que, ciertamente, querámoslo o no, vamos a tener una relación de trabajo

Shanker—En cuanto a eso. Sabe, siempre me ha dado la impresión de que la relación entre el Ejército y los medios de comunicación es como un matrimonio. A veces, es un matrimonio disfuncional—por no decir otra cosa—pero permanecemos juntos por los niños. Para usted, los soldados son sus “hijos”, y le sirve como su comandante. Para mí, mis dependientes son mis lectores—los ciudadanos de esta Nación quienes aportan en gran medida al tesoro nacional y más valioso aún, aportan a sus hijos, hijas, hermanos y conyugues. Ellos merecen saber qué está sucediendo en el Ejército y en la formulación de la política de seguridad, especialmente, en tiempos en que enfrentamos dos guerras.

Hertling—Estoy de acuerdo—hasta cierto punto. Ustedes tienen ciertamente la necesidad, tanto por su ética profesional como por lo estipulado en nuestra Constitución con respecto a la libertad de prensa de informar

a nuestros ciudadanos. El público tiene derecho a saber qué está sucediendo mientras las fuerzas armadas pelean y ejecutan la política. Sin embargo, también sugeriría que la responsabilidad del militar va más allá de los hombres y de las mujeres que dirigimos...

...en la era de la información, la primera baja de la guerra es la confianza—confianza entre los que pelean las guerras y aquellos cuyo trabajo es divulgar la información.

También tenemos la obligación de proteger y defender nuestra Constitución y los ideales y valores de nuestra Nación. Es parte de nuestro juramento, y constituye una faceta significativa de quiénes somos y de cómo nos comportamos. De manera que, si bien queremos que los estadounidenses estén informados de lo que está sucediendo, también nos interesa mucho que ellos comprendan la complejidad de nuestras “luchas”. Qué hacemos—y cómo lo perciben—es muy importante para nuestra Nación. Por esa razón, es igualmente importante para nuestros jóvenes tenientes y sargentos que están llevando a cabo el trabajo duro en el terreno... y son los que algunas veces también lidian con los medios de comunicación. Somos todos excesivamente apasionados cuando se trata de cómo nos perciben aquellos a quienes servimos—especialmente cuando hay vidas de por medio. Algunas veces eso nos ciega. Pero ante todo, tenemos el deseo de asegurar que cuando los periodistas informen acerca de lo que estamos haciendo entiendan correctamente las complejidades para que puedan difundirlas adecuadamente a los ciudadanos estadounidenses.

Y hoy en día, encaramos un desafío aún mayor, porque lo que se divulgue en un periódico estadounidense, o lo que salga al aire en las noticias de *CNN* o *Fox* a menudo derivará hacia otros medios en otras partes

del mundo. Hay mucho interés de que se entienda “correctamente” antes de difundirlo a la audiencia ya que quiénes somos y cómo nos perciban nuestros adversarios es también importante.

Ah, y en cuanto a la analogía disfuncional de la unión... con certeza algunas veces podría percibirse de esa manera. ¿Pero podría ser que nuestra relación se convierte en una disfuncional por la falta de confianza y comunicación?

Shanker—Puede ser. Hay un viejo adagio que habrá escuchado antes: La verdad es la primera baja de la guerra. Pero en la era de la información, la primera baja de la guerra es la confianza—confianza entre los que pelean las guerras y aquellos cuyo trabajo es divulgar la información. Ahora, los oficiales militares tienen que inspirar confianza, en todas las formas posibles a través de una variedad de medios para fomentar la interacción, de manera que cuando las cosas salgan mal, como siempre sucede, esa reserva de confianza este ahí para explicar y entender. Y recuerde, la evaluación crítica no implica una falta de respeto.

Hay otro viejo adagio para los reporteros: Usted sale a cubrir la guerra, pero la guerra lo cubre a usted. A esto agregaría simplemente: Jamás se podrá dejar todo en claro. Y usted habla de que los militares son apasionados—es igual en ambas profesiones. Pero usted lo sabe.

Hertling—Su punto acerca de inspirar confianza es fundamental... siempre. Me he dado cuenta de que eso, está en el corazón de lo que nos hace trabajar tan bien como equipo dentro de nuestra institución. Las unidades no lograrían llevar a cabo nada si no hubiera confianza mutua. Pero los periodistas tienen la misma responsabilidad de fomentar esa confianza con los militares. Desafortunadamente, todos los que usamos uniforme militar hemos sido “quemados” por un informe o por un reportero en uno u otro momento y eso, sin lugar a duda, incide en cualquier relación.

He visto a los nuestros tratar a los reporteros como a sus propios compañeros... por cortos períodos, cuando están integrados en las Unidades o cuando establecemos una relación personal y garantizamos que tengan acceso. Sin embargo, en el Ejército fomentamos la confianza al estar con la gente, al compartir el

mismo tipo de entorno y al tener los mismos tipos de valores... siempre. Sólo damos a los periodistas acceso y sinceridad cuando sabemos que hay confianza. Es difícil inspirar confianza—y dar la información continua que da margen a la “evaluación crítica” que mencionó—cuando los periodistas entran y salen constantemente de nuestras áreas, o cuando tenemos que adiestrarlos para que encuentren lo que buscan en quien jamás ha puesto un pie en una zona de combate. Y es más difícil restablecer la confianza una vez que se le ha perdido la misma a un individuo. Hubo ocasiones en Irak en que tuve periodistas que estuvieron allí durante meses o hasta años y que verdaderamente entendían lo que estaba sucediendo...sin embargo, había otros reporteros que constantemente entraban y salían del teatro de operaciones creyéndose expertos; o peor aún, había aquellos que llegaban por primera vez quienes decidían que ya sabían más de lo que realmente sabían. Y había otros que simplemente sintieron que tenían que darle una buena impresión inmediata a sus editores o directores con el “reportaje del año”. Ahora, ninguno de estos periodistas son malas personas—e indudablemente, tenemos el mismo tipo de personalidades en el Ejército—pero cuando escriben o graban un video tienen un

...el deseo de asegurar que cuando los periodistas informen acerca de lo que estamos haciendo entiendan correctamente las complejidades para que puedan difundirlas adecuadamente a los ciudadanos estadounidenses.

poder que puede afectar negativamente—en un corto periodo—los asuntos que nos han tomado meses convertirlos en positivos. En ambientes

complejos de contrainsurgencia, esto puede resultar catastrófico. Eso es lo que algunos de nuestros oficiales y suboficiales más jóvenes del Ejército en ocasiones ven (y sienten) cuando lidian con los medios de comunicación.

Y dicho sea de paso, también tenemos viejos adagios. Siempre intento recordar el que dice que, por lo regular, una persona está en desventaja cuando él o ella está en desacuerdo con alguien que compra tinta por barril.

Shanker—Quiero profundizar en el tema que tocó con relación a los periodistas integrados en Unidades. En lo que respecta a la guerra en Irak, los reporteros integrados resultaron ser todo un éxito. Desde el fin del servicio militar obligatorio, los noticieros dejaron de estar llenos de veteranos de guerra y militares. Nuestras culturas estuvieron profundamente divididas. Pero ahora, cientos si no miles de periodistas de todas partes del mundo comparten tiendas de campañas, las raciones de combate—y los riesgos en el campo de batalla—junto con sus tropas. Ha aumentado el entendimiento entre ambas partes.

Sin embargo, Irak fue posiblemente el fin del programa de periodistas integrados a gran escala. Es muy probable que el programa acertado de Irak fuera algo singular. Fue una gran campaña terrestre la que proporcionó incontables oportunidades para los periodistas integrados. A medida que proyectamos posibles contingencias en el futuro, esas oportunidades de incorporar a los medios de comunicación parecen bastante escasas: ¿Corea del Norte? ¿Taiwán? ¿Agitación en Paquistán? ¿Contrarrestar las ambiciones nucleares de Irán? Quizás, la próxima vez no marchemos juntos a la guerra.

Hertling—No estoy seguro. Desde que surgió el programa de reporteros integrados, he llegado a conocer literalmente a cientos de periodistas. Y mentalmente los he clasificado en distintas categorías en mi propio “espectro de confianza”: Hay aquellos que quería tener conmigo cuando las cosas se ponían difíciles y complicadas ya que son verdaderos profesionales que llevan a cabo la clase de análisis crítico y calidad de la que habló previamente. No obstante, también hay esos que tienen una opinión preestablecida y no ponen en práctica la clase de rigor que nosotros los militares pensamos se necesita para informar verdadera y adecuadamente a los ciudadanos estadounidenses.

Y hay otros que desde el principio tienen una agenda porque quieren hacerse famosos o complacer a sus editores o directores haciendo el esfuerzo mínimo y sacando al aire la mayor cantidad posible de reportajes rimbombantes. En todas las profesiones se encuentran esta clase de personalidades y caracteres, sin embargo, en los periodistas, esto es tan crítico por su capacidad de influir en el público.

Sé que cualquier clase de conflicto en el que me vea involucrado la “próxima vez”, querría tener conmigo uno o dos periodistas integrados debido a las exigencias relacionadas con la dinámica informativa. Realmente pienso—al igual que usted—que el pueblo estadounidense tiene el derecho de saber lo que está sucediendo.

Shanker—Independientemente de la siguiente confrontación bélica, estoy seguro de que estará de acuerdo en que los militares deben comprender que ya no poseen todo el monopolio sobre el control del espacio de batalla.

En el futuro, doquiera que opere, los periodistas, posiblemente, llegarán primero. Los periodistas estadounidenses estuvieron viajando en los aviones de combate de la Alianza del Norte en Afganistán antes de que las primeras fuerzas especiales ODA [Destacamento operativo-alfa, o “Equipo A”] pusieran un pie en tierra; Bagdad estaba enjambado con los medios de comunicación antes de que los primeros J-DAM y misiles cruceros localizaran sus blancos.

Y tampoco poseen el monopolio sobre las comunicaciones en la zona de batalla. Tan recientemente como Vietnam, los reporteros

En el futuro, doquiera que opere, los periodistas, posiblemente, llegarán primero.

tuvieron que regresar a Saigón para enviar el reportaje. Cuando por primera vez me asignaron a Moscú a mediados de los años 80, la autoridad aduanera soviética—léase como la KGB—

confiscó el módem de mi computadora alegando que era un “dispositivo de codificación,” y me

...cuando escriben o graban un video tienen un poder que puede afectar negativamente—en un corto periodo—los asuntos que nos han tomado meses convertirlos en positivos.

vi forzado a enviar mi reportaje en una máquina de cinta télex que podría ser interceptada y leída por la Inteligencia soviética. Al llegar a Bosnia en 1992, podía enviar mi reportaje en medio de un combate de artillería en Tuzla vía satélite, aunque el transmisor era aproximadamente del tamaño de una maleta. Hoy—en Irak y Afganistán—los reporteros de televisión hacen sus reportajes en vivo y usan una anticuada máquina Gutenberg; los reporteros cuentan con proveedores de internet vía satélite más pequeños que una computadora portátil, en tiempo real, sin censura.

Hertling—Todo eso es cierto. Estamos compartiendo el área de operaciones con los periodistas, funcionarios no gubernamentales, funcionarios interinstitucionales y muchos más. Y tanto a mis soldados como a mí nos ha impresionado la capacidad que tienen los periodistas de llevar rápidamente a cabo un reportaje en las condiciones más austeras. Pero si yo fuera un periodista que quisiera llevarle información al público estadounidense acerca de las actividades militares, por lo menos, la querría informada por los que se consideran expertos en la materia... los militares. Los reporteros de los que hace mención, los que estaban en Bagdad, o éstos con la Alianza del Norte, ciertamente sabían su parte (local) del ambiente, sin embargo, posiblemente, sólo conocían una parte de la historia tomando en consideración sus fuentes. Pudieron no haber conocido los planes tácticos, o el contexto

operacional o los resultados estratégicos que los ejecutores intentaban lograr. El estar con un equipo del ODA de 12 hombres es bastante genial y temerario, pero ello no los califica para dar una evaluación sobre el estado final deseado operacional.

Por ejemplo, a menudo tuve que contestar preguntas a los reporteros que habían estado con una escuadra en Baquba la cual utilizaban su limitada experiencia en sólo una parte de mi área para someterme a un interrogatorio sobre las operaciones del batallón en Mosul, una parte radicalmente distinta a nuestra área. Resulta difícil juzgar el todo desde una sola parte. Y como dije anteriormente, lo que habrían estado reportando al pueblo estadounidense pronto estaría en las páginas web extranjeras e influenciarían a nuestros adversarios. Aquí es donde la línea que existe entre los asuntos públicos y las operaciones informativas se torna un poco borrosa.

Shanker—Podríamos pasarnos todo el día discutiendo sobre el espacio virtual de la batalla y el mercado de ideas. Pero cuando se trata de debatir sobre cómo dividir la responsabilidad entre los asuntos oficiales y las operaciones de información, los medios no han sido tan precisos como debieron ser para ayudar a nuestros lectores a entender esas diferencias, así como las diferencias que existen entre las herramientas de decepción del campo de batalla y operaciones psicológicas tácticas versus comunicaciones estratégicas.

Pero sí sé algo de seguro: Cuando escucho que los militares miden las estrategias de comunicaciones de su teatro en unidades (de medida) denominadas “efectos estratégicos,” sé que algo puede que no esté bien. Esto no es una especialidad ocupacional militar, como la artillería.

Usted no puede disparar un mensaje y medir sus efectos contra su enemigo de la manera en que se lleva a cabo una evaluación de daños por bombardeo. Las ideas no son electrones que pueden cargarse positivamente y luego medir el



(Departamento de Defensa, Especialista de 1ª Clase Chad J. McNeelley)

El Secretario de Defensa de los Estados Unidos, Robert M. Gates y el Almirante Mike Mullen, Armada de EUA, Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, aborda el tema de los medios de comunicación durante una conferencia de prensa en el Pentágono, 18 de junio de 2009.

efecto de iluminación. He conversado con oficiales evaluadores de efectos estratégicos quienes contaron la cantidad de historias supuestamente “positivas” que han publicado en los medios iraquíes como si esas historias en realidad tuvieran algún valor, donde el contenido es sospechoso—y el proveedor de ese contenido lo es aún más.

Pasé cinco años en Moscú—aunque mi esposa determinó el tiempo como cinco inviernos—y aprendí cómo, hoy en día, los ciudadanos de una dictadura, o de una ex dictadura como en Irak, desconfían de sus medios de comunicaciones locales. Estos cuentos de las supuestas historias “positivas” no tienen sentido en el mundo real.

Conclusión: No pueden difundir valores democráticos a través de medios no democráticos. Y si hay casos en donde, quizás, se requiere tal propaganda o farsa para alcanzar un fin táctico específico endosado por líderes de mayor jerarquía, entonces debería ser hecha por esa gente que funciona bajo el Título 50 [Guerra y Defensa Nacional]—y no por los que llevan uniforme quienes funcionan bajo el Título 10 [Fuerzas Armadas] del Código de EUA. En un mundo vinculado por la Internet y TV vía satélite, operaciones de información táctica en el extranjero, incluso en territorio enemigo, le llegará, en pocas horas, a la gente en Peoria, una ciudad en el estado de Illinois.

Hertling—Admito que estamos luchando con todo esto... cómo ponemos medidas a los efectos estratégicos. Nos estamos dando cuenta de que es como clavar gelatina en una pared. Hay algunos estudios realizados que prueban que no hay bala de plata en este campo, y la cuantificación de “mensajes” indudablemente no es una ciencia perfeccionada. Pero la sociedad militar es una cultura en donde las medidas son importantes, y algunos individuos bien intencionados en nuestras filas necesitan un poco más de experiencia en lo que respecta a la comunicación estratégica. El hecho es—y nosotros en el Ejército necesitamos concentrarnos en este punto crítico—que mientras a la información y a las relaciones públicas todavía se les denominan “fuegos no letales”, usualmente no podemos asegurar que estos tengan efectos oportunos o confiables.

Sabe, el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto expresó, recientemente, que la información es el ámbito crítico del campo de batalla futuro. Los líderes militares intentan controlar todos los aspectos de cada combate, pero el hecho es, que un campo de batalla centrado en mensajes es difícil de manejar porque el mismo cambia constantemente y no podemos determinar con certeza cómo el receptor interpretará los mensajes.

Pero nos hace volver al tema de nuestra relación, porque mientras nosotros—militares y medios de comunicación—interactuemos, nuestra responsabilidad seguirá siendo la de proporcionarle al público la información más investigada, mejor analizada y más basada en hechos. Eso resulta muy difícil para nosotros, porque en nuestra profesión nos enfrentamos con muchas complicaciones. ¿Qué clase de “arreglos” usted cree que serían adecuados para ayudar a que nuestra relación mejore y lograr que nuestro matrimonio supere la parte disfuncional?

Shanker—Puedo ofrecerle algunas reglas establecidas para la relación entre los militares y los medios de comunicación. Una divulgación de información máxima con retraso mínimo. Cuando se hace una pregunta, solamente hay tres respuestas permisibles: la primera, la verdad; la segunda “Lo sé pero no puedo decirlo debido a que es información clasificada”; y la tercera “No lo sé, pero permítame ver qué puedo averiguar”. Si se encuentra en la comunidad de asuntos

públicos, jamás mienta. O, como una vez me dijo un capitán muy inteligente: Una vez haya sucedido algo malo, jamás podrá cambiarlo. De lo único que se tiene control es de la manera en que el público se entere.

Desde la invasión de Irak, a los oficiales de mayor jerarquía les ha gustado hablar sobre “la velocidad de la guerra”. Y esa velocidad aumenta cada vez más. No obstante, el sistema para la divulgación de información de su cadena de mando a los medios de comunicación se ve obstaculizada por la oxidada cadena de la era industrial. He estado junto con sus fuerzas en contacto con el enemigo. Sé que cuando se cubre una guerra la misma nos cubre, por completo y, por lo tanto, no puedo esperar un nuevo reglamento para que un líder de escuadra rompa el contacto únicamente para dar un comunicado de prensa. Y sé que no se debe confiar de los primeros informes.

Aún así, cuando toma 8, 12, 16 ó 20 horas para que los comandantes militares o el Pentágono emita un comentario—tal vez para aclarar, quizás rectificar—los informes del extranjero sobre un incidente transmitido en vivo a través de la televisión vía satélite—les digo que, han desperdiciado varios ciclos de noticias antes de que su versión de los eventos se presente ante el



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. Tercero Samuel Morse)

Una cámara de vídeo en un brifin presentado por el General de Brigada de la Fuerza Aérea de EUA, Mike Holmes, 5 de enero de 2009, durante un día de prensa en el Campo Aéreo Bagram, Afganistán. Luego de presentar su brifin acerca del apoyo aéreo cercano, los reporteros le hicieron preguntas acerca de las iniciativas de la Fuerza Aérea para minimizar las bajas civiles.

juicio inexorable de la opinión pública. La primera impresión puede que jamás cambie. El adversario responde más rápido con sus exposiciones de los hechos, ya sean ciertas o falsas. Si no responde oportunamente—pierde.

Hertling—Trae a colación algunos puntos importantes. Comentaré sobre algunos.

Primero, sólo me ha dado tres respuestas permisibles para cualquier pregunta, sin embargo, yo difiero con usted en el sentido de la necesidad de que sean más respuestas, muchas más. Indudablemente, estoy de acuerdo con usted en decir siempre la verdad, sin embargo, la verdad, a menudo, es sumamente complicada y los periodistas, por lo regular, buscan respuestas rápidas y fáciles que puedan, ya sea, escribirse sucintamente o ponerse en una grabación. En tiempo de guerra—como dice el viejo adagio de Carl von Clausewitz—hasta las cosas más sencillas son difíciles. Esas dificultades no siempre se entienden inmediatamente, y aunque así fuera, son difíciles de explicar. Si un periodista estuviera dispuesto a tomarse el tiempo y discutir las implicancias de un suceso, la mayoría de nosotros en el Ejército estaríamos dispuestos a profundizar en la historia...si contáramos con el tiempo. En combate, el tiempo es un recurso escaso.

Además, he visto una falta inherente de confianza cuando los líderes de mayor jerarquía intentan responder a la prensa; siempre tengo la impresión de que ustedes piensan que tratamos de “confundirlos”. Sé que algunas veces es el caso, pero también sé que muchos periodistas siempre están buscando el momento “te agarré” cuando no pueden hacer que una historia ocasione más conflicto. De manera que decir la verdad—sin todas sus complicaciones—resulta algunas veces algo para lo que el soldado no tiene tiempo, pero que, a menudo, los periodistas con plazos que cumplir, pasan por alto.

Segundo, la máxima militar de “jamás crea en un primer informe” es una que—con la edad y la experiencia—cada vez más le doy crédito. Los comandantes del Ejército con cualquier nivel de astucia siempre permitirán que hasta el suceso aparentemente más desastroso se infiltre...porque sabemos por experiencia que, por lo regular, siempre hay algo más que informar. Sin embargo, los periodistas parecieran tener una necesidad de

satisfacción instantánea...especialmente en esta era de ciclos de noticias las 24 horas del día, siete días a la semana. Así que, ¿cómo solucionamos este problema? La confianza granjeada—en ambos lados—puede ser la única solución.

...mientras a la información y a las relaciones públicas todavía se les denominan “fuegos no letales”, usualmente no podemos asegurar que estos tengan efectos oportunos o confiables.

Definitivamente está en lo cierto con respecto a la ferocidad y ritmo de combate en aumento... la “velocidad de guerra” como dicen nuestros hermanos de operaciones especiales. Sin embargo, toca un punto importante en cuanto a que “las primeras impresiones jamás cambian”. Para ustedes, eso significa que es imperativo difundir lo más rápido posible el primer informe. Para nosotros, eso significa proporcionarle a la prensa todo informe lo más preciso e informativo que sea posible. Honestamente, he trabajado en organizaciones que han tomado tanto tiempo para difundir un comunicado de prensa que peca de ser fuera de lo común, y en varias ocasiones ha perjudicado la causa y ha hecho que me sienta frustrado como comandante. Pero no importa cuán arduamente intentemos, no creo que jamás podamos proveerles esos comunicados tan rápido como a ustedes les gustaría tenerlos. Es indispensable que sigamos tratando este asunto en nuestra relación.

Por último, a menudo, nuestros enemigos proveen información a la prensa, a la televisión y al internet antes que nosotros. Eso es porque contamos con un enemigo que está pre planeando y engañando, no está “respondiendo”. La información es la moneda actual del ambiente en la guerra extremista en la que peleamos, y mucha de la información que proveen nuestros enemigos está concebida antes de que se de el suceso, como

parte de una campaña de información. Pero como sabe, hay una diferencia entre las operaciones de información y las Relaciones Públicas. Nosotros debemos ser honestos cuando hablamos a la prensa; no así nuestros enemigos.

Sin embargo, sé que muchos de ustedes se sienten incómodos con la afirmación de que los Estados Unidos es una Nación en guerra—cuando verdaderamente es una comunidad militar junto con la comunidad de inteligencia.

Shanker—Sé que los hombres y mujeres en uniforme se resienten, con razón, cuando los medios describen a las Fuerzas Armadas de un monolito, como si hubiera una “M mayúscula” militar. Obviamente, hay distintas ramas y, en cada una, hay diferentes especialidades y así sucesivamente. De manera que, por favor dígame: ¿Por qué tantos en el Ejército critican mi profesión, como se hubiera una “M mayúscula” para los medios de comunicación?

Somos diferentes. Somos el medio dominante con suficientes recursos para costear este edificio, mantener a un gran número de personal en ubicaciones tales como Bagdad and Kabul, y publicar diariamente numerosas historias sobre esas misiones. Hay pequeños medios de difusión urbanos que dependen de agencias de noticias para obtener su información de fuentes internas. Algunos reporteros han estudiado al Ejército, otros no. La televisión tiene distintas necesidades. Hay medios de comunicación extranjeros, y nuevamente, divididos entre reporteros de países aliados, y aquellos, digamos de, países más hostiles. De ahí, tenemos los blogs, donde reporteros cada vez más persuasivos, van a trabajar en las mesas de sus cocinas en el uniforme estándar: camisetas y calzoncillos.

Así mismo como ustedes analizan a un adversario, deben decirles a sus subalternos en el campo que hagan un esfuerzo para comprender cuán distintos son los reporteros que están en contacto con ustedes. Y de la manera como conducen un planeamiento disciplinado para contingencias futuras, con alternativas y secuelas para los potenciales resultados, ustedes no están completando el proceso de planificación si no hacen lo mismo para su enfrentamiento con los medios de comunicación.

Hertling—A medida que adquirí más experiencia con los medios de comunicación, me convencí de que esta es un área que necesita de una destreza a nivel de Doctorado. No todos los reporteros—o medios de difusión—son iguales, y no todos ustedes querían el mismo tipo de cuidado y alimentación. No lo aprendí hasta que ascendí a General de Brigada, pero antes a todos ustedes los agrupaba en un solo grupo amorfo. Nuestros líderes de menor antigüedad están aprendiendo desde temprano este tipo de complejidades en combate... colocando el tipo adecuado de medios de comunicación en lugares apropiados para obtener acceso en el momento indicado. Sin embargo, nuestros jóvenes tenientes o sargentos que aún no han aprendido la diferencia que existe entre un decorador de noticias y un periodista ganador del premio Pulitzer es igual a la de algunos reporteros principiantes que han llegado a mis centros de operaciones sin conocer la diferencia que existe entre un tanque y una pieza de artillería. Todos podemos tomar un consejo sencillo del otro bando, sin embargo, esto parece algunas veces tan difícil como una cirugía cerebral para las personas tanto de su lado como del mío.

Por ejemplo, incluso como un viejo General de Brigada, tuve una epifanía durante una batalla en el 2003 en Irak. Teníamos una operación sumamente complicada la cual necesitaba refinarse, sin embargo, también teníamos la necesidad de enviar un mensaje a los enemigos de que seríamos implacables y letales. Contábamos con algunas opciones como dónde queríamos designar e integrar a la docena de periodistas con los que compartimos información. Deberían ir con una unidad que llevaba a cabo una demostración del poderío de tanques o con una unidad de infantería que experimentaría algunas negociaciones tensas y operaciones más matizadas. ¿Cuál fue nuestra decisión final? Colocar a los periodistas de la televisión con las unidades que obtendrían las películas más emocionantes con

batallas crudas, y a los periodistas de la prensa (uno proveniente de su periódico) con la unidad que requeriría el análisis más profundo. Era magistral, inicialmente todos estaban felices pues complacían a sus editores y directores y nosotros nos veíamos ¡más inteligentes de lo que éramos! Sin embargo, eso cambió cuando se hicieron los reportajes, y cada periodista pensó que del otro lado la yerba era más verde y quisieron que les cambiáramos sus posiciones con las de la competencia.

Shanker—Los periódicos, la televisión y la radio permanecen los medios más vitales para conectarse con el resto de la sociedad estadounidense. Esto es especialmente importante porque el modo predeterminado de nuestra democracia es la paz y resulta difícil mantener permanentemente en guerra a una Nación. Las hostilidades constantes no forman parte de nuestro ADN nacional y deberíamos sentirnos orgullosos de ello. Sin embargo, sé que muchos de ustedes se sienten incómodos con la afirmación de que los Estados Unidos es una Nación en guerra—cuando verdaderamente es una comunidad militar junto con la comunidad de inteligencia. No es sorprendente que la institución castrense se esté convirtiendo en auto regeneradora: los reclutas y los nuevos oficiales son, a menudo, los descendientes de los soldados y oficiales. El Ejército estadounidense corre el riesgo de convertirse en el ejército prusiano del siglo XXI.

Bien. Eso es lo que toca al ámbito nacional. Y los reporteros de terreno forman parte del campo de batalla tanto como el clima y el terreno. Usted jamás abandonaría el campo de batalla debido a la inclemencia del tiempo. Jamás se rendiría ante un terreno escabroso. De manera que ¿por qué motivo elegiría no trabajar con nosotros?

Soy periodista. Busco narrativas que interesan e informan a los lectores. No puedo garantizarle que su historia será narrada de la manera que usted quiere. Pero, si no se comunica con los reporteros, le puedo asegurar que el lado de su historia podría no narrarse del todo. O, podrían narrarla otros que invierten muy poco tiempo intentando comprender lo que usted hace y no pueden valorar su interés en absoluto.

Hertling— ¡Bien me entendió en todos esos puntos! como un comandante de mayor antigüedad, he aprendido cuán importante es establecer relaciones, fomentar la confianza y

permitir el acceso (de ser adecuado y ¡merecido!) con periodistas.

Sin embargo, si bien nos pide que hagamos todas estas cosas, también hay otras cuantas que los reporteros pueden hacer. El Ejército se enorgullece de sus escuelas e instalaciones de adiestramiento. Continuamente perfeccionamos nuestras destrezas y auto criticamos nuestras acciones, hasta el punto de “pecar de necios” mientras intentamos mejorar. Y nos definimos por nuestro código de ética y nuestros valores. Los profesionales están definidos por estos aspectos. En mi discusión con varios periodistas, me percaté de que todos encuentran fallas en los editores, directores y colegas por no tener mayor cuidado en sus reportajes e intentar mejorarse a sí mismos. Los periodistas necesitan tiempo para capacitarse, expandir su visión profesional, auto criticarse y desarrollar un código específico de éticas. Funciona para los profesionales militares, para los abogados, para los médicos y para el sacerdocio. Pareciera que puede funcionar también para los miembros del cuarto estado.

Shanker—Una última consideración de mi parte. Antes de la invasión a Irak, me encontraba en el Fuerte Benning y hablé con el Teniente General Hal Moore, quien comandaba el primer enfrentamiento terrestre de mayor envergadura en Vietnam, la batalla en Ia Drang en noviembre de 1965. De su libro hicieron una película: *We Were Soldiers Once... and Young*. Tenía relaciones, mutuamente beneficiosas, con corresponsales en una guerra en la que esa no era la norma. Le pedí que me revelara su secreto.

El General Moore dijo: “les dije a los reporteros ‘No se interpongan en mi camino. Y no revelen mis planes’. Y les dije a mis tropas, ‘hablen desde su nivel—no hablen por sus superiores. Y digan la verdad’”. Él sabía que era el oficial de Relaciones Públicas más importante en toda la unidad. Proveer información precisa a los televidentes es una parte esencial de nuestras dinámicas en el campo de batalla del siglo XXI, y es por ello que nuestras relaciones con la prensa necesitan ser sólidas.

Shanker—Como dije desde el principio: la relación Ejército-medios es como un matrimonio. Sin embargo, mi repelente metáfora está fuera de lugar. Es mucho más importante para todos nosotros mantener una cooperación mutua.**MR**

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército

El presente artículo se basa en un estudio dirigido por el General Peter W. Chiarelli sobre el diseño de la fuerza futura. Los integrantes del Equipo de Investigación de la Academia Militar de West Point que realizó el estudio y quienes posteriormente escribieron el presente artículo incluyen al Coronel Jeffrey D. Peterson, Teniente Coronel Robert Kewley, Teniente Coronel James Merlo, Mayor Buzz Phillips, Mayor Ed Werkheiser, Mayor Jeremy Gwinn y Mayor Ryan Wylie.

Las opiniones expresadas son propias de los autores y no representan las de West Point, del Ejército de EUA, ni del Departamento de Defensa.

Preámbulo por el General Peter W. Chiarelli

Nosotros, como líderes, debemos contribuir al desarrollo y crecimiento de nuestra profesión y Ejército al alentar y fomentar el proceso de aprendizaje. Debemos estar dispuestos a desafiar el estatus quo y promover discusiones francas y profesionales, e incluso el debate, sobre asuntos importantes. Este ensayo fue el resultado de mi solicitud de hacer un artículo de “pensamiento” que estimulara la discusión en el tema de la “capacidad de despliegue rápido” versus la “capacidad de supervivencia” en virtud de nuestras experiencias en los últimos ocho años. Las opiniones expresadas son exclusivamente propias de los autores pero nos dan un buen punto de partida para más discusiones. El Ejército de hoy en día consta de líderes inteligentes, enérgicos, innovadores y flexibles en todo nivel que tienen un caudal de experiencias tras ocho años de conflicto persistente. A medida que el Ejército desarrolla nuevo equipamiento y lo despliega en el campo de batalla, los soldados encuentran de forma constante nuevos métodos innovadores de adaptar y emplear la tecnología que les damos. Eso ha sido el caso durante toda nuestra historia. Ya sea manejando el tanque M4 en la II GM o el M1A2 Abrams de hoy, ya sea volando



(Foto AP, Tia Owens)

Un vehículo Stryker equipado para emplear municiones de mortero se descarga de un C-130 durante un ejercicio, 18 de mayo de 2003, Campo de Aterrizaje Esler, Pineville, Luisiana.

en un helicóptero Huey o el moderno Blackhawk, siempre ha sido y continúa siendo nuestro personal el que hace funcionar el equipo y que logra las metas de la misión. Es la naturaleza adaptable e intuitiva de nuestros soldados y líderes que lo hace mejor. Jamás debemos olvidarlo.

Ha llegado la hora para nuestra profesión de cuestionar la ya por largo tiempo predeterminada creencia de que el poder de la tecnología de información podrá despejar la “Niebla de la Guerra”. Grandes programas de adquisición se iniciaron y continuaron basados en el supuesto de que el Ejército podría aceptar riesgos en su capacidad de supervivencia en beneficio de alcanzar rápida capacidad de despliegue. El

“perfecto” conocimiento situacional obtenido a través de una red de sensores y dispositivos para compartir información se convirtió en un sustituto del blindaje pasivo. No obstante, el campo de batalla moderno nos ha mostrado los límites de la tecnología de sensores en la prevención de los ataques contra nuestros soldados. La reacción de la organización a la adquisición de vehículos blindados perfeccionados es un testimonio de la realidad de que enfrentamos un enemigo que todavía puede efectuar el primer disparo y que el “Movimiento hacia el Contacto” (Tipo de Ataque) no está extinto. Como una profesión que responde ante el pueblo estadounidense, tenemos la obligación de cuestionar la compensación entre la capacidad de supervivencia y la capacidad de despliegue rápido en consideración de las realidades en el campo de batalla. Nos obliga a

hacerlo para los soldados, quienes entregan sus vidas cada día en el campo de batalla. Esto no es una polémica en contra de mejoras tecnológicas, sino una reevaluación de las prioridades y presunciones que se basa en lo que hemos aprendido de los conflictos contemporáneos.

Como líderes y profesionales, debemos debatir este tema con vigor, puesto que los resultados darán forma a la composición de nuestro Ejército en las décadas venideras. Participen en debates, ya sea por medio de conversaciones personales, foros educacionales, escritura profesional, o publicación en blogs. Háganse escuchar a través de estas discusiones, sin duda alguna ayudaremos a la organización a aprender y adaptarse conforme a futuros requisitos.

—General Peter Chiarelli, Subjefe de Estado Mayor del Ejército

LAS EXPERIENCIAS MÁS relevantes que han orientado la Transformación del Ejército en las últimas dos décadas han sido aquellas derivadas de las dificultades de desplegar las fuerzas de combate del Ejército y la naturaleza de las misiones en la década de los 90 que pareciera hubieran cuestionado la relevancia del Ejército en una era caracterizada por operaciones de mantenimiento de la paz y armas de precisión. En virtud de la mayoría de operaciones militares antes de 2003, pareció bastante sensato transar un poco de lo que parecía ser excesiva protección para ganar movilidad estratégica y operativa. Sin embargo, la primacía de la capacidad de despliegue rápido como el factor impulsor para el diseño de la fuerza necesariamente incrementó los riesgos en la supervivencia de nuestros soldados en tanto y en cuanto el Ejército intentaba reducir el peso de los vehículos de combate para permitir el despliegue rápido mediante aviones C-130.

El Ejército decidió que los vehículos más ligeros eran aceptables. Algunos opinaron que las tecnologías centradas en redes disminuirían la Niebla de la Guerra, haciendo menos vulnerables a sus vehículos. Esta visión de combate visualiza el campo de batalla como un sistema basado en redes con una gran variedad de blancos que pueden ser incapacitados por el empleo adecuado de

fuegos de precisión. Esta visión permaneció muy influyente a pesar de las crecientes experiencias operativas en los Balcanes, Kurdistán y Haití que mostraron que estas capacidades de gran distancia no eran esenciales para el éxito de la misión. Aunque estas operaciones pusieron en duda la importancia del componente de “redes” del Ejército transformado, el combate cercano en ellas fue bastante escaso, por lo que, no se expuso mayormente la vulnerabilidad de una fuerza que dependió principalmente de una red de sensores y fuegos a gran distancia para su protección. Sin embargo, luego, en Somalia, Afganistán e Irak, el Ejército se dio cuenta de que los defensores de la guerra centrada en redes subestimaron la naturaleza del combate futuro en el nivel de “botas embarradas” y “orugas sucias” (terreno real) y sobreestimaron la capacidad de tecnologías que se concibieron para identificar o dominar al enemigo antes del contacto con las propias fuerzas. El Ejército se dio cuenta de que necesitaba enfrentar al enemigo (violenta o no violentamente) a corta distancia, que las fuerzas amigas no siempre tomaron la decisión de dónde y cuándo ocurriría un enfrentamiento y que las fuerzas del Ejército aún necesitaban la capacidad de sobrevivir a un contacto inesperado.

Pese a estas experiencias recientes que dan amplias lecciones sobre la importancia de la

capacidad de la supervivencia y los límites de la tecnología, la capacidad de desplegar sistemas de armas sigue anteponiéndose a la protección de las tripulaciones en las prioridades del diseño de la fuerza futura. Estas lecciones aprendidas en las operaciones, a costa de las vidas y mutilaciones de las extremidades de nuestros soldados, han expuesto las vulnerabilidades de la visión de la guerra “Centrada en Redes”. La capacidad del enemigo de hacer un rodeo a nuestra tecnología y de sacar provecho de sus vulnerabilidades pone en duda la presunción fundamental de la guerra centrada en redes. Aunque estas tecnologías proporcionan beneficios en algunas situaciones, el Ejército está en peligro de incurrir en demasiados riesgos con respecto a la protección de la fuerza al buscar esta capacidad expedicionaria, esperando además que las tecnologías centradas en redes compensen la diferencia en la reducción del blindaje que protege a los soldados en una variedad de enfrentamientos con fuegos directo e indirectos. Las consecuencias de esta mal establecida prioridad son demasiado importantes para que se ignoren y son, lamentablemente, medidas en la pérdida de vidas de soldados. La capacidad de sobrevivir de nuestros soldados debe tener prioridad sobre el despliegue rápido del equipo. Si el Ejército no incorpora las lecciones aprendidas de sus experiencias recientes en combate y no diseña el equipo con adecuadas y eficaces medidas de protección, corre el riesgo de perder la confianza del pueblo estadounidense.

El papel del Ejército en futuros conflictos

Cualquier discusión sobre las prioridades para el diseño de fuerzas futuras debe comenzar con el papel que desempeñará el Ejército en los conflictos del futuro. Sin un entendimiento de lo que se espera del Ejército, el debate sobre el despliegue rápido a cambio de la supervivencia puede llevar a una conclusión errada. La doctrina del Ejército describe con claridad las expectativas futuras de un Ejército expedicionario con calidad operativa que puede realizar las operaciones de espectro total con eficacia.¹ Como respuesta a las tendencias de la guerra moderna, el Departamento de Defensa hace poco igualó la capacidad de colocar la guerra irregular con la de la guerra convencional. Para entendernos, el Ejército

desempeña el papel de “jugador de utilidad” (comodín) en el equipo de guerra conjunta, es decir debe ser capaz de realizar la guerra convencional, híbrida e irregular, así como el apoyo humanitario, operaciones de estabilización y cualquier otra misión que el pueblo estadounidense le asigne. Desempeñar todos estos roles múltiples requiere de una fuerza versátil, flexible y ágil que pueda adaptarse rápidamente de acuerdo con el entorno operativo y misión en el teatro de operaciones. El punto clave para lograr el éxito en este entorno trata menos del equipamiento y más de líderes y soldados que se adaptan conforme a la situación.

La complejidad de los requisitos de misión desafía el concepto de una estructura de fuerza de “tamaño universal”. Existen demasiadas variables e incertidumbres para esperar que un ejército homogéneo sea igualmente eficaz y óptimamente organizado para cualquier misión en cualquier escenario. Algunas misiones requerirán una fuerza pesada que puede librar la guerra convencional, y otras requerirán fuerzas más ligeras capaces de entablar la guerra irregular en terreno reducido. Esta combinación indudablemente requerirá compensaciones en la estructura de la fuerza, competencia de adiestramiento y programas de adquisición futuros. Si bien el Ejército reconoce estas compensaciones con frecuencia, debe hacer más al respecto para identificarlas con

La complejidad de los requisitos de misión desafía el concepto de una estructura de fuerza de “tamaño universal”.

claridad y medirlas para entender los riesgos y costes potenciales de la implementación de sus prioridades de diseño.

Compensaciones

Como antes mencionado, una de las primeras compensaciones es entre el despliegue rápido y la supervivencia. La búsqueda de la capacidad expedicionaria impulsa al Ejército hacia vehículos más ligeros que se pueden desplegar por avión.² Curiosamente, la doctrina del Ejército reconoce



(Foto AP, Jim MacMillan)

Soldados del 1^{er} Batallón del 24^o Regimiento de Infantería corren al lado de su vehículo Stryker durante un enfrentamiento con insurgentes en Mosul, Irak, 1 de diciembre de 2004.

que la necesidad que aúna las fuerzas con los medios de transporte disponibles da el impulso para esta capacidad, así subordinando implícitamente la supervivencia al despliegue rápido y diseñando una fuerza optimizada por motivos de transporte en lugar de combate.³ La reducción del peso ocurre a costa de la protección de los soldados cuando se disminuye el blindaje para reducir el peso de los vehículos.

Un ejemplo de esta compensación es el vehículo de combate *Stryker*. El parámetro de diseño principal para el *Stryker* era la facilidad de transporte—el vehículo tenía que ser suficientemente pequeño y ligero para ser transportado por aviones C-130. Lograr estos criterios de diseño requirió una reducción de la protección de blindaje pasivo. El *Stryker* proporcionó la protección pasiva en contra de ametralladoras de gran calibre, pero una vez desplegado, las unidades de *Stryker* muy pronto entraron en combate con un enemigo armado con lanzacohetes (RPG). Más blindaje montado en los *Stryker* aumentó su capacidad de sobrevivir contra

la nueva amenaza, pero el incremento de peso y dimensiones más grandes significó que sin quitar el blindaje suplementario, el vehículo ya no pudo ser desplegado por C-130.

Al continuar el conflicto en Irak, se agregaron más medidas de protección a los *Stryker*. Acciones dirigidas por el Departamento de Defensa incluyeron mejoras tales como escudos explosivos anti-RPG colocados alrededor de las escotillas de la tripulación y el compartimiento del conductor para mejorar la protección de blindaje pasivo. Además, los soldados agregaron mantas de Kevlar, escudos de vidrio antibalas, escudos anti-francotiradores, sacos de arena, y latas de agua de 20 litros, llenos de una mezcla de aceite y arena. Todas estas modificaciones eran medidas para incrementar la protección pasiva en contra de amenazas cambiantes. Con el aumento de blindaje, el *Stryker* ahora es más eficaz para las misiones que se le asigna, y la confianza de los soldados dentro de los vehículos es mayor.⁴ Sin embargo, este blindaje adicional imposibilita su transporte en un C-130.⁵



Soldado Joshua Bullard y Sargento Kang Hoon Lee, mecánicos del 122º Batallón de Apoyo de Aviación de la 82ª Brigada de Aviación de Combate, usan un montacargas para montar una puerta de blindaje modificada en un vehículo HMMWV, 25 de mayo de 2007.

Esta compensación entre la protección de la fuerza y el despliegue rápido requiere que el Ejército resuelva un problema difícil: en el ambiente operativo contemporáneo, ¿es más importante desplegar rápidamente una fuerza o llegar con una fuerza que pueda sostener un combate intenso con el enemigo? Basado en sus programas de adquisición, la respuesta actual del Ejército es desplegarse más rápidamente y aceptar los riesgos. No obstante, las lecciones aprendidas durante los conflictos más recientes, las características duraderas de la guerra y el papel futuro del Ejército sugieren que el Ejército debe cambiar sus prioridades y establecer la capacidad de sobrevivir, en lugar de la de desplegarse, como el parámetro clave de rendimiento de cualquier sistema futuro. Esto no quiere decir que el Ejército debe tomar el paso hacia una solución única de vehículos de combate de megatoneladas para lograr la protección completa de los soldados. No

obstante, si tiene que decidir entre el despliegue rápido y una mejora pequeña en la capacidad de supervivencia, el Ejército debería optar por la supervivencia.

¿Cuán rápido es suficiente?

El Ejército también debe considerar cuán rápido necesita responder a posibles contingencias y cuáles capacidades de combate se necesitan para enfrentar estas contingencias. Es posible que la capacidad de desplegarse rápidamente no sea el mejor indicativo de la capacidad expedicionaria del Ejército. Además, el Ejército debe identificar claramente cómo contribuyen las otras instituciones armadas a la capacidad expedicionaria de la comunidad conjunta para asegurar que busca una capacidad única más allá de la que ya existe.

La doctrina del Ejército es ambigua con relación a los requisitos de despliegue, usando frases tales como “despliegue rápido” y “despliegue rápido con poco aviso”. Al principio, el objetivo era diseñar un equipo de combate de brigada de peso mediano que podría desplegarse a cualquier lugar del mundo en 96 horas tras ser notificado. En lugar de basarse en un escenario verosímil de combate, este objetivo parece haber servido como catalizador para el diseño de una fuerza más ligera. Dadas las limitaciones del transporte aéreo estratégico las capacidades actuales de la fuerza conjunta en la respuesta rápida y las más probables contingencias, esta meta de 96 horas puede no ser posible o innecesaria para toda la fuerza. Si el transporte aéreo estratégico no puede entregar la nueva fuerza diseñada conforme al plazo establecido, y si son pocos los escenarios que requieren de una capacidad de despliegue rápido, entonces es tiempo de que el Ejército cuestione los criterios de diseño que lo obligó a aceptar riesgos con respecto a la supervivencia.

Podría ser suficiente si el Ejército diseñara una parte de la fuerza con capacidades de despliegue rápido para las contingencias que requieren de una reacción inmediata, mientras que diseña el resto de la fuerza con capacidades para sobrevivir en las operaciones de espectro total. Al flexibilizar la ambiciosa meta de a 96 horas para el despliegue, el Ejército avanzar mucho en resolver el predicamento de “esto a cambio de lo

otro” (ligereza para el despliegue por protección) derivado de considerar el “despliegue” como impulsor de diseño.

Una consideración más amplia de la supervivencia

En el sentido más simplista, la capacidad de sobrevivir ayuda a prevenir bajas en las operaciones expedicionarias de espectro total. En la compensación entre la capacidad de desplegarse y la de sobrevivir, la de sobrevivir se refiere a la capacidad de un vehículo de resistir impactos directos de fuego enemigo. Es un subconjunto del concepto mayor de protección de la fuerza, que incluye una gama de capacidades que permiten a los soldados sobrevivir. Esta gama incluye el blindaje pasivo, pero también se extiende a: las capacidades de guerra centrada en redes que ayudan a evitar un enfrentamiento iniciado por el enemigo, la doctrina actualizada que permite a unidades desempeñarse más eficazmente y el adiestramiento mejorado que hace más diestros a los líderes y soldados en las operaciones de combate.

En el mejor de los casos, el Ejército quería lograr la protección total de sus soldados, pero la complejidad e incertidumbre de la guerra lo hace una meta inalcanzable. Si bien no se puede proteger a un soldado de todas las amenazas en el campo de batalla moderno, la única manera relativamente probada de sobrevivir un contacto inicial inevitable e inesperado con el enemigo es por medio de una suficiencia de protección pasiva. No proponemos un diseño de la fuerza futura que equipa al Ejército con fortines móviles de 100 toneladas que son invulnerables a las armas del enemigo. Sin embargo, por lo menos una parte de la fuerza debe guardar algunas capacidades en el nivel más alto del espectro de protección, y toda la fuerza (tanto unidades de combate como las de apoyo) deben tener adecuada protección pasiva contra las amenazas más comunes. Este nivel de protección de la fuerza debe ser la prioridad sobre la capacidad de despliegue rápido.

Cualquier discusión acerca de la supervivencia y la protección de fuerza debe ampliar el alcance de la capacidad de supervivencia y considerar todas las ramificaciones de no tener suficiente protección. Por ejemplo, la supervivencia es más que sólo la protección de los soldados de combate individuales. Las consideraciones de protección

de la fuerza y de supervivencia deben también incluir los elementos de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate de las unidades que van a desplegarse. En el moderno campo de batalla no contiguo, todas las fuerzas son susceptibles a ataques de un enemigo que busca enfrentar a unidades de apoyo en lugares que el Ejército anteriormente consideró como libres de influencia enemiga. Pasar por alto mejoras en la capacidad de supervivencia de estas fuerzas es una negligencia que el Ejército no puede tolerar y un riesgo que no debe aceptar.

Los factores humanos también aumentan la importancia de la supervivencia. La adecuada protección de fuerza hace soldados más seguros y más dispuestos a aceptar riesgos necesarios para cumplir la misión. Desde la perspectiva de los soldados, la forma más tangible de la protección contra el fuego enemigo es el blindaje pasivo. No es difícil encontrar ejemplos de soldados que montaron distintas formas de blindaje improvisado en sus vehículos *HMMWV* y *Strykers* para las operaciones de combate en Irak. Como resultado, los soldados se sentían más seguros y fueron agresivos en la conducción de sus misiones, sin importar si el blindaje en realidad ayudó a proteger al vehículo.

Además, la protección de la fuerza les da a

...el Ejército debe proporcionar protección adecuada a sus soldados para mantener la confianza del pueblo estadounidense.

los comandantes más opciones para dilucidar la situación cuando la información sobre el enemigo es ambigua o no está disponible. Varios ejemplos históricos de la Operación *Iraqi Freedom* destacan los beneficios de blindaje en el desarrollo de una situación inestable frente al fuego enemigo. El blindaje pasivo era un factor clave para proporcionar a los comandantes opciones tácticas porque sabían que sus fuerzas podrían sobrevivir en el campo de batalla con una imperfecta comprensión de la situación.⁶

Por último, el Ejército debe proporcionar protección adecuada a sus soldados para mantener la confianza del pueblo estadounidense. Nuestro pueblo supone que la guerra resultará en el mínimo número de bajas posible—tanto civiles como militares.⁷ EUA, generalmente, confía del Ejército y supone que éste hará todo lo posible

No es posible eliminar la “niebla de la guerra” sólo con el uso de la tecnología centrada en redes.

para proteger a sus soldados. No obstante, podría ocurrir una fuerte reacción en su contra si el Ejército no incorpora las lecciones aprendidas acerca de la supervivencia de Afganistán e Irak en el diseño de la fuerza futura. Los comentarios del ex Secretario de Defensa Donald Rumsfeld, “ir a la guerra con el Ejército que tienes, no con el Ejército que quieres” da lugar a una pregunta “¿qué tipo de Ejército quiere EUA para la guerra futura?” Aunque el pueblo estadounidense pocas veces piensa en términos de la supervivencia, cabe suponer con bastante seguridad que querría un Ejército bien protegido en lugar de un Ejército que puede desplegarse con rapidez. El Ejército corre el riesgo de minar la confianza del pueblo estadounidense si intenta adquirir capacidades de despliegue rápido a costa de la capacidad de supervivencia y, que como resultado, muchos soldados sufran bajas que hubieran podido ser evitadas en el próximo conflicto.

La supervivencia versus el despliegue rápido

El ambiente operativo tiene variadas particularidades: **no es contiguo**, requiriendo que las unidades de apoyo sean tan capaces de sobrevivir como son las unidades de combate; **centrado en la población**, requiriendo que las unidades operen contra un enemigo que convive en medio de la población; y **rápidamente cambiante en su intensidad**, requiriendo unidades que sean capaces de sobrevivir en todo el espectro de conflicto. Se necesita la

protección de blindaje pasivo que aumente la probabilidad de sobrevivir en el combate cercano. Si bien la guerra ha cambiado en los últimos 20 años, el movimiento hacia el contacto a nivel táctico no se ha extinguido. La característica común de la mayoría de los enfrentamientos en el ambiente actual es que el enemigo sólo se identifica cuando abre fuego contra fuerzas amigas. El dominio de la información y varias contramedidas activas y electrónicas incrementan la protección de la fuerza, pero no pueden igualar las medidas principales para sobrevivir—contar con la protección de blindaje pasivo y soldados capacitados.

En el futuro, se esperará que los soldados empleen la fuerza de una manera que no maximice la letalidad. Esto requerirá que esas fuerzas de combate se expongan con más frecuencia sin contar con la potencia de fuego masivo. Un ejército de calidad operativa debe mantener una presencia sostenida en un ambiente inestable y dinámico—uno que, a menudo, requerirá un nivel consistente de protección pasiva para facilitar la interacción con la población. Esta misión ampliada proporcionará tiempo suficiente al enemigo para determinar y explotar los puntos débiles en las tecnologías centradas en redes—aumentando así la necesidad de distintos métodos para proporcionar protección. Además, la mayoría de las misiones no necesitarán una capacidad de despliegue rápido; El Ejército tendrá semanas y, en algunos casos, meses para desplegarse.

Por último, el Ejército debe priorizar la capacidad de sobrevivir sobre la de desplegarse dado que los duraderos valores profesionales y su relación con el pueblo estadounidense le exigen buscar toda opción disponible para mejorar la protección de los soldados. Esta es una responsabilidad fundamental de los líderes militares para una fuerza voluntaria en una era de conflicto persistente.

Cómo debe invertir el Ejército

La capacidad de sobrevivir no puede tratar sólo del blindaje pasivo. El Ejército debe seguir la metodología holística para proteger la fuerza, que incluye inversiones en *algunas* tecnologías de guerra centrada en redes. No obstante, mientras el Ejército considera dónde invertir los escasos dólares, debe ser cauteloso de no confiar

demasiado en la tecnología centrada en redes como la fuente principal de protección de la fuerza. La tecnología centrada en redes puede ser útil en algunos escenarios, pero estas capacidades son relativamente fáciles de vulnerar por el enemigo y son limitadas por las características del combate futuro (el combate cercano, un ambiente urbano, la interacción con la población).

Además, la tecnología centrada en redes es una solución material para el tipo de guerra que será caracterizada por la interacción y adaptación humana. No es posible eliminar la “niebla de la guerra” sólo con el uso de la tecnología centrada en redes. Siempre existirá la incertidumbre y la necesidad correspondiente de sobrevivir a un inesperado primer contacto.

Finalmente, la tecnología centrada en redes no prevé un campo de batalla caracterizado por la interacción estrecha con la población y el enemigo—el mismo tipo de interacción que es casi universalmente aceptado como la norma de la guerra futura. Debido a estas limitaciones, el Ejército no debe apostar por la tecnología centrada en redes como la medida principal de protección de la fuerza.

El Ejército debe evitar o dejar de invertir en aquellos programas de la estructura actual que proporcionan un menor grado de protección de la fuerza. A medida que el Ejército entra en una era donde los presupuestos disminuirán, cualquier fuerza futura que se agrega a la combinación de las fuerzas actuales debe proporcionar un gran avance de capacidades de supervivencia. En un ambiente presupuestario restrictivo, el Ejército no puede permitirse el lujo de invertir en programas que no dan capacidades mucho más allá de las que ya existen en la estructura de fuerzas. Si una inversión generalizada sólo resulta en capacidades semejantes, sería mejor que el Ejército invirtiera sus recursos en las tecnologías probadas que puede emplear hoy en día, en lugar de las tecnologías no probadas que proporcionarán capacidades similares en algún punto en el futuro. El Ejército debe preguntarse: ¿qué necesidad en la combinación actual de fuerzas cumple

más eficazmente el nuevo programa que la que ya posee el Ejército? ¿Son las capacidades de la nueva fuerza suficientemente distintas que vale su precio? Si la nueva fuerza no proporciona capacidades únicas más allá de la combinación actual de fuerzas, entonces no merece inversiones adicionales.

Las inversiones en el desarrollo del capital humano y soluciones mejoradas de blindaje son más probables que den rendimientos más altos con relación a la protección de la fuerza y capacidades operativas en el ambiente operativo contemporáneo que las inversiones en las tecnologías de guerra centrada en redes. El entendimiento de que existen rendimientos decrecientes de lo que contribuyen las tecnologías centradas en redes a las capacidades operativas debe influir las futuras inversiones. Sólo porque una tecnología centrada en redes agrega *alguna* mejora a la capacidad operativa no significa que resulta en el mayor incremento en la capacidad operativa.

Un Ejército de calidad operativa debe poder llevar a cabo operaciones de combate terrestre sostenidas por un período indefinido.⁸ Sin



Ejército de EUA, Sargento Alexander Snyder

Cascos y equipos de protección corporal pertenecientes a soldados del 100° Batallón de Apoyo del Fuerte Sill, Oklahoma son colocados antes de la salida en la terminal de pasajeros de la Base Conjunta de Balad, Irak, en preparación para el vuelo de la unidad a Afganistán, 29 de marzo de 2009. Esta unidad fue reposicionada de Irak a Afganistán el 28 de marzo para dar apoyo logístico a las fuerzas de la coalición en este país.

embargo, mientras más tiempo le tome al Ejército realizar una campaña, más grande será la oportunidad para el enemigo de adaptarse y evadir las ventajas tecnológicas que se diseñaban para contribuir a la protección de la fuerza. El blindaje pasivo y capacidad de líderes constituirán las mejores formas de protección cuando el enemigo, inevitablemente, descubra un método de penetrar la burbuja de protección tecnológica. Las inversiones en el capital humano deben incluir el aumento de adiestramiento para la formación de líderes, la retención de los soldados y oficiales de primera calidad, así como la gestión más eficaz de personal para asegurar que el Ejército demuestre una “actitud expedicionaria” capaz de adaptarse según la situación. Las inversiones en el blindaje pasivo podrían incluir la investigación extensa de materiales y diseños de vehículos que permite que el Ejército incremente el blindaje de los vehículos de combate, basado en la amenaza local y la evaluación de comandantes. A fin de contar con un ejército de calidad de campaña que proporcione una presencia terrestre sostenida en un ambiente complejo contra un enemigo adaptable, estas inversiones deben tener prioridad sobre la capacidad de despliegue rápido.

El camino por delante

Mientras el Ejército continúa desarrollando sus fuerzas para realizar las operaciones de espectro total, no debe ceder a la tentación de perseguir

una capacidad de despliegue rápido a costa de la protección de la fuerza y la supervivencia. En un ambiente de conflicto persistente y con un presupuesto decreciente, el Ejército puede verse tentado a buscar la panacea de la tecnología centrada en redes para disipar la “Niebla de la Guerra” y proteger a sus soldados por medio de un conocimiento situacional perfecto. Sin embargo, no hay nada en las experiencias actuales o históricas de la guerra que sugiera un campo de batalla donde sea posible tal dominio de la información. En las misiones complejas, confusas y, a menudo, caóticas del futuro, el enemigo evadirá las tecnologías centradas en redes. Cuando esto ocurra, no quedará más remedio que la protección de blindaje pasivo para proteger a nuestros soldados, sus vehículos y su capacidad de continuar la lucha. Si sacrificamos la protección pasiva en nombre del despliegue rápido, hemos impedido a nuestras unidades en el aspecto más difícil de sus misiones—acercarse y destruir a un enemigo que se oculta en medio de la población local. Hemos aprendido esta lección en los campos de batalla de Afganistán e Irak. El Ejército no puede dejarla a un lado. Hacerlo significaría demasiados soldados regresando a EUA en bolsas para restos humanos al comienzo de la próxima guerra sólo porque el Ejército dependió excesivamente de la tecnología centrada en redes para protegerlos. Ha llegado el momento de que el Ejército haga la supervivencia su mayor prioridad.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) del Ejército de EUA 3-0, *Operations*, (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA, febrero de 2008).

2. La “capacidad expedicionaria es la de desplegar con prontitud fuerzas armadas combinadas alrededor del mundo a cualquier ambiente operativo y operar con eficacia al llegar al lugar.” El *FM* 3-0, párrafos 1-71 y 1-16.

3. *Ibid.*

4. Uno de los integrantes del equipo de investigación, el Coronel Jeffrey D. Peterson, fue comandante de una Fuerza de Tarea equipada con vehículos *Stryker* desde julio de 2006 hasta septiembre de 2007 en Bagdad. Tiene experiencias personales con la protección de blindaje agregado a los vehículos *Stryker* y el uso de estos vehículos en las operaciones de espectro total.

5. Se podría contar una historia parecida acerca de los vehículos *HMMWV*. Por ejemplo, el 2º Regimiento de Caballería se desplegó rápidamente a Irak y fue equipada con una versión más antigua del *HMMWV* que no proporcionó ninguna protección contra el fuego de ametralladora. Cuando la unidad operaba en la Ciudad Sadr, comenzó a montar planchas de acero en el chasis y las puertas para dar más protección contra la amenaza emergente de dispositivos explosivos improvisados (*IED*). Estos fueron los primeros pasos en incrementar

el blindaje a los vehículos *HMMWV* en Irak. Finalmente, la búsqueda continua del blindaje pasivo resultó en un vehículo militar resistente a minas y protegido contra emboscadas. De nuevo, la importancia de la protección de blindaje pasivo emergió como un factor crucial para las operaciones de combate.

6. Ejemplos históricos de esta discusión se encuentran en el artículo de Scott Boston titulado, “Toward a Protected Future Force”, *Parameters* (invierno de 2004-2005): p. 63.

7. Existe una opinión común de que EUA es reacio a sufrir bajas. El ejemplo más citado de la baja tolerancia del pueblo estadounidense para sufrir bajas fue la Batalla de Mogadiscio, en la cual murieron 18 soldados, precipitando la retirada de las fuerzas de combate de Somalia. No obstante, un análisis histórico detallado y datos de encuestas no apoyan la conclusión acerca de bajas y el pueblo estadounidense. Para una evaluación completa de este tema, véase el artículo de Richard Lacquement, “The Casualty-Aversion Myth”, *Naval War College Review* (invierno de 2004).

8. La “capacidad de realizar campañas... es la de llevar a cabo operaciones sostenidas tan largo como sea necesario, adaptándose a cambios imprescindibles y frecuentemente profundos en el ambiente operativo mientras se desarrolla la campaña.” El *FM* 3-0, párrafos 1-74 y 1-16.

Cómo Educar al Soldado Estratégico

Un cambio de paradigma

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

EN UN MUNDO caracterizado cada día más por una compleja acción interinstitucional y una acción conjunta y multinacional de las fuerzas, en que las misiones militares van de lo convencional a lo no convencional, transformar la educación y el desarrollo de liderazgo del suboficial es de suma importancia. El Ejército de EUA supone que los suboficiales, basados en su nivel de educación y roles jerárquicos, asumirán el peso principal de las interacciones interinstitucionales e interculturales en las operaciones actuales y futuras de estabilización y de contrainsurgencia. La hipótesis es errónea porque la época del “Soldado Estratégico” ya se nos vino encima. Este término operativo viene del artículo, “*The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*,” del General de Infantería de Marina de EUA, Charles C. Krulak.¹ En este artículo él se refiere a las lecciones insoslayables de Somalia y otras operaciones de ayudas humanitarias, operaciones de mantenimiento de la paz y también las operaciones tradicionales más recientes, donde los resultados giraron en torno a las decisiones tomadas por los líderes de pequeñas unidades. En estas situaciones, cada suboficial era el símbolo más evidente de la política exterior estadounidense y estaba influenciado no sólo por la situación táctica inmediata sino también por aquella en los niveles operacionales y estratégicos. Sus acciones afectaron directamente el resultado de la operación mayor. Los suboficiales de hoy cumplen con roles de primera línea no antes acostumbrados, como fungir de alcaldes en pequeños pueblos en Irak,

negociar con los líderes tribales en Afganistán y adiestrar a las fuerzas locales en todo el mundo. Ellos constituyen recursos estratégicos.

Para enfrentar el desarrollo de estos requisitos avanzados de liderazgo, el programa educativo del Ejército estadounidense debe ampliarse con miras a incluir la instrucción lingüística, la educación cultural y concretar oportunidades de intercambio interinstitucional en los niveles adecuados del Sistema Educativo del Suboficial (NCOES, por sus siglas en inglés). Esta extensión preparará a los “soldados estratégicos” para las operaciones complejas que enfrenta el Ejército estadounidense ahora y en el futuro. Con el desplazamiento en lo que respecta a la capacitación actual del suboficial, de adiestramiento a “educación”, los primeros pasos del cambio ya se están dando en la medida que los suboficiales, ascienden en el escalafón jerárquico, tanto en grado como en posición.² Este paradigma de cambio provee una ventana de oportunidad para agregar a la lista educativa del suboficial elementos esenciales en la instrucción lingüística y en la educación cultural así como oportunidades de intercambio interinstitucional. Estas tres áreas proporcionan orientaciones para las recomendaciones futuras usando “mejores prácticas” de otras instituciones armadas de Estados Unidos para adaptar el Sistema educativo del suboficial.

La necesidad de la experiencia militar

Un reciente estudio sobre el futuro de la Guerra efectuado por el Mando de Fuerzas Conjuntas de EUA sugiere un alto potencial

El Dr. Kevin D. Stringer ha ocupado puestos de mando y de Estado Mayor en la 8ª División de Infantería, Fuerza de Tarea en Europa del Sur y en el Mando Europeo en calidad de oficial del Ejército de EUA como elemento activo y de la reserva. El Dr. Stringer se graduó de la Academia Militar de EUA en 1987 y cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Boston y un Doctorado en Filosofía

de la Universidad de Zúrich. El Dr. Kevin se desempeñó como oficial de Asuntos Exteriores del Departamento de Defensa. Es autor de “Military Organizations for Homeland Defense” and “Smaller Scale Contingencies” (Praeger Security International, 2006). Enseña Asuntos Internacionales en instituciones de Suiza, Estonia y Ucrania.



(Sargento Andrew Smith, Ejército de EUA)

El Sargento Stephen Olson, Ejército de EUA, observa cómo la Policía Afgana lleva a cabo la búsqueda de armas enemigas cerca de Sha Wali Zarat, provincia de Khowst, Afganistán, 24 de julio de 2009.

de inestabilidad en todo el globo debido a las tendencias demográficas, la energía y el clima. Este informe sobre el Ambiente Operativo Conjunto de 2008 indicó:

El siguiente cuarto de siglo desafiará a las fuerzas conjuntas de Estados Unidos con amenazas y oportunidades que van de guerras regulares e irregulares en tierras lejanas, ayuda y reconstrucción en zonas de crisis, al compromiso sostenido de intereses comunes a nivel mundial.³

El análisis implica que las fuerzas militares de los Estados Unidos enfrentarán conflictos persistentes en el siguiente cuarto de siglo. Este ambiente será uno en donde el Ejército enfrentará adversarios que pueden ser actores no estatales, insurgentes, criminales o redes dispersas de extremistas ideológicos. La distinción entre los combatientes y los no combatientes llegará a ser cada vez más compleja y caótica puesto que serán cultural y socialmente de otro país.

Con sentido crítico, el Ejército estadounidense escasamente posee, los conocimientos lingüísticos

o el dominio cultural para funcionar en estas regiones—cuerno de África, Asia central, Oriente Medio y Afganistán. Es necesario entender que, el idioma, el entendimiento cultural y el conocimiento regional, se acoplan si bien de diversas maneras pero complementariamente para producir una mejor inteligencia, operaciones civiles-militares más confiables y una mejor percepción del enemigo. Según lo observado en el estudio efectuado por el Mando de Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos “la conducción de la guerra exige una comprensión profunda del enemigo—su cultura, su historia, su geografía, sus creencias religiosas e ideológicas, y particularmente, las enormes diferencias en las opiniones que poseen del mundo externo”⁴ Esta comprensión sólo puede darse con el desarrollo de competencias en el lenguaje orgánico, cultura y aspectos regionales que comienzan en el nivel de pequeña unidad—las bases fundamentales del suboficial. Según expresó un prominente experto francés en operaciones complejas, los “líderes eficaces de las pequeñas unidades de combate deben pensar en función de

colectores de inteligencia, operadores de contra propaganda, empleados de organizaciones privadas y negociadores”.⁵

En el sentido doctrinal, el Manual de Campaña (FM) 3-24, hito en el Ejército en lo que respecta a la contrainsurgencia, proporciona percepciones valiosas en cuanto a qué destrezas y competencias se requieren para el éxito en el ambiente descrito:

Requiere que los soldados e infantes de marina empleen una mezcla de conocidas tareas de combate y destrezas de combate más a menudo asociadas con las agencias no militares... Requiere líderes en todos los niveles para ajustar constantemente su enfoque... y se espera que los soldados e infantes de marina sean tanto “constructores de la nación” como guerreros. Deben estar capacitados para ayudar a restablecer instituciones y fuerzas de seguridad locales y ayudar en la reconstrucción de la infraestructura y servicios básicos... la lista de tales tareas son largas; la ejecución de estas tareas implica la extensa coordinación y cooperación con muchas agencias, ya sea intergubernamentales, el país anfitrión o internacionales.⁶

Las operaciones militares de la pos Guerra Fría son tan descentralizadas, que requieren hombres y mujeres en todos los niveles del Ejército para llevar a cabo tareas complejas de liderazgo y administración. En el nuevo desorden mundial, todos—suboficiales, oficiales y soldados—no sólo los mejores y más brillantes destinados al generalato—requieren un grado crucial de competencia profesional militar.⁷ Estas tendencias requieren que el Ejército fomente una cultura militar destinada a preparar a los suboficiales para que se conviertan en “soldados estratégicos”. Como fuera mencionado, este término se refiere a la devolución de la responsabilidad del mando a los individuos en niveles de grados inferiores en una época de comunicaciones inmediatas e imágenes penetrantes de los medios de comunicación.⁸ Desarrollar al soldado estratégico incluye complementar sus capacidades militares tradicionales proveyéndole oportunidades de conocimiento cultural y de aprendizaje de idiomas extranjeros para trabajar con empleados civiles gubernamentales y agencias no gubernamentales.⁹

Reajuste de la educación

Con el reajuste del Sistema educativo del suboficial de Estados Unidos, los primeros

pasos del cambio ya se están dando para satisfacer las necesidades de la guerra contra el terrorismo global. El Sistema educativo del suboficial es la piedra angular para el desarrollo del mismo. Proporciona la capacitación de destrezas y la formación ocupacional militar del líder en un sistema integrado de educación presencial que consta de cuatro niveles—primario, básico, avanzado y de alto nivel. Los cursos actualizados prepararán mejor a los soldados para mayores responsabilidades en la toma de decisiones y liderazgo requerida en la guerra contra el terrorismo global. En las palabras pronunciadas por el Sargento Mayor del Ejército de Comando, Ray Chandler, en la Academia para Sargentos Mayores del Ejército de EUA “Contamos como nunca antes con un cuerpo de suboficiales mejor educado, así que hemos tenido que actualizar el plan de estudios para aprovechar ese nivel de educación superior, a fin de apoyar el espectro total de operaciones en esta época de conflictos permanentes.” Continuó diciendo que “...el

En el nuevo desorden mundial, todos—suboficiales, oficiales y soldados—no sólo los mejores y más brillantes destinados al generalato—requieren un grado crucial de competencia profesional militar.

nuevo plan de estudios se centrará más en la clase de pensamiento crítico y en las destrezas para la solución de problemas antes reservados para la instrucción en el nivel de oficial”.¹⁰ El Coronel Don Gentry, comandante de la Academia indicó:

Ellos [los suboficiales] tienen que estar capacitados... Tienen que entender cómo solucionar problemas complejos. Tienen que ser pensadores críticos y creativos,

porque las situaciones que se presentan ahora en combate son mucho más complejas que las del pasado. Estamos hablando de la evaluación y la síntesis versus sólo el entendimiento y conocimiento.¹¹

Este planteamiento educativo reflejaría una visión de la educación para los suboficiales, definida como aquellas actividades que apuntan a desarrollar el conocimiento, las destrezas, los valores morales y la comprensión requerida en todos los aspectos de la vida, más que destrezas aisladas y conocimientos relacionados sólo a un campo de actividad limitado. La función esencial de la educación académica, ya sea civil o militar, es desarrollar la habilidad intelectual de un individuo.¹²

En forma concurrente, este rediseño alineará el contenido del Sistema, con el plan de estudios en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA (ECEM) en el Fuerte Leavenworth, Kansas. La meta es unificar el material para crear un equipo más cohesivo que hable el mismo idioma y solidifique la relación que existe entre los oficiales y los suboficiales: “uno es el planificador, [y] uno es el ejecutor en el nivel más fundamental”.¹³ De acuerdo con el vicedirector de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Marvin L. Nickels, la “ECEM” ha puesto todo su plan de estudios a disposición de [la] Academia de Sargento Mayor del Ejército de Estados Unidos, la cual está en proceso de modificar el plan de estudios de la ECEM para satisfacer sus necesidades.” La meta es hacer que los líderes en grado de oficial superior y los suboficiales de mayor antigüedad compartan un marco de referencia común, de modo que el conjunto de destrezas adquiridas por ambos tipos de líderes apoye mejor al comandante.¹⁴

Esta alineación del reajuste y del plan de estudios presenta una oportunidad ideal para agregar la educación relevante de las “*Soft Skills*” a la lista educativa del suboficial del Ejército. Las “*Soft Skills*” son aquellas destrezas que caen en la gama de la dinámica humana, como las comunicaciones interpersonales y todas aquellas categorías derivadas de las relaciones personales que se diferencian de las destrezas de combate asociadas a enfrentar al adversario por medio de fuego y maniobra. La “*Soft Skill*” facilita la participación directa de la población a través de

la interacción social. La “*Soft Skill*” de pericia en el idioma ejerce un enorme impacto en el éxito de las estrategias de contrainsurgencia. Entre otras destrezas se encuentra el conocimiento intercultural, y una tercera es la capacidad de funcionar y cooperar dentro del contexto de un organismo común.¹⁵

Si bien hoy en día no cabe duda de que la destreza en el idioma y el dominio cultural constituyen habilidades críticas indispensables para que los militares puedan hacer frente a los desafíos actuales, hoy en día sólo una pequeña porción de soldados y líderes poseen conocimientos lingüísticos. Hasta hace poco no había un planteamiento general y sistemático para desarrollar la experiencia cultural.¹⁶ El Ejército de hoy debe estar adiestrado y preparado para operar en diversos lugares en el mundo con una apreciación de las diversas culturas y para comunicarse directamente con los ciudadanos locales. Estas destrezas salvan vidas.¹⁷ Las destrezas en la comunicación verbal, tales como la interacción social, la negociación y el pensamiento crítico y creativo constituyen herramientas esenciales para los líderes en todos los niveles—desde suboficiales de un pelotón hasta coroneles en la fuerza multinacional.¹⁸ Además, puesto que las operaciones no convencionales son esencialmente una mezcla holística de habilidades extraídas del Ejército y de un sinnúmero de dependencias federales, la exposición a procesos interinstitucionales y la experiencia es esencial, especialmente, para los suboficiales de mayor antigüedad. Por consiguiente, la capacitación lingüística, la educación cultural y las oportunidades de intercambio interinstitucional para el suboficial representan requisitos esenciales.

Capacitación lingüística

Según lo indicado por un oficial superior del Ejército:

Si todos nuestros soldados hablaran árabe habríamos resuelto la guerra en Irak en dos años... [El] punto es que el idioma representa, evidentemente, un obstáculo para nuestro éxito, mucho más que la [cultura]. Incluso, una comprensión básica del idioma habría ejercido un impacto significativo en nuestra capacidad para desempeñarnos en el lugar.¹⁹

Clifford F. Porter, historiador del comando del Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa, observó que—

Conocer verdaderamente a nuestro enemigo requiere el entendimiento cultural, político y religioso de los terroristas, lo que a su vez requiere expertos en su idioma. Dos lecciones tempranas aprendidas de Afganistán son que las destrezas en el idioma extranjero fueron absolutamente críticas para derrocar al régimen Talibán y que el Ejército no cuenta con la suficiente capacidad en lo que respecta a idiomas... Además, las destrezas en idiomas no sólo son importantes para la recopilación de datos de inteligencia y para las operaciones especiales sino también para entender cómo piensa el enemigo desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico de guerra.²⁰

El idioma también incide en la guerra de la inteligencia. Conforme a lo evidenciado por la experiencia rusa cuando luchaban contra los clanes y terroristas tribales en Chechenia, la inteligencia es un factor crítico en las operaciones de contrainsurgencia. No es de extrañar que, el éxito de la inteligencia en tales guerras sigue siendo la provincia (ámbito) de seres humanos con determinación, no de máquinas.²¹ Dado que los intereses globales, y las responsabilidades de Estados Unidos aún exceden sus capacidades de inteligencia humana, esta deficiencia de capacidades lingüísticas ha creado una brecha previsible en la inteligencia.²² La capacidad limitada de idioma en la inteligencia y en las operaciones especiales—así como en otros sectores gubernamentales—ya han cobrado vidas. Dos lecciones aprendidas de conflictos anteriores son que Estados Unidos jamás ha tenido la suficiente capacidad en idiomas y que paga con creces esta deficiencia.²³

Durante los últimos años, el Departamento de Defensa ha recibido informes trimestrales de los requisitos sobre idiomas de los mandos combatientes, de los servicios y de las agencias de defensa. Los informes han demostrado un aumento marcado en los requisitos desde 80.000 hasta 141.000.²⁴ Interesantemente, más de la mitad de los requisitos están asociados a destrezas básicas de nivel inferior, lo que refleja la urgencia de las mismas en las Fuerzas de

Propósito General.²⁵ La educación lingüística práctica debe integrarse desde el principio al plan de estudios del suboficial para aliviar los efectos de dicha escasez. La meta en este nivel es la comprensión y comunicación básica del idioma, no la fluidez ni el dominio total. Los idiomas “tácticos” requeridos tales como el árabe, dari, farsi, turco y pashto, deben ser el foco principal. La meta, de hecho, es la instrucción básica del idioma con la expectativa futura de que los estudiantes se motiven a seguir aprendiendo idiomas por su propia voluntad.²⁶

Por ejemplo, al regresar de la invasión inicial de Irak, el General al mando de la 1ª División de Infantería de Marina, General John Mattis, preparó un adiestramiento

...La forma estadounidense de hacer la guerra ha sufrido un daño auto impuesto por no entender al enemigo de hoy.

lingüístico de pre-despliegue para la próxima rotación de la división. Proporcionó cuatro semanas de instrucción del idioma árabe y educación cultural básica para 200 infantes de marina, un promedio aproximado de uno por pelotón.²⁷ Mattis se dio cuenta de que la pericia lingüística y cultural constituye una fuerza multiplicadora.²⁸ Su opinión era que “contar con alguien que pudiera comunicarse en el idioma era como tener otro batallón de infantería”.²⁹ El Comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos sobre los Servicios Armados preguntó porqué estas lecciones no habían sido institucionalizadas, proporcionando de esa manera modelos para el futuro.

El integrar tal educación lingüística en los cuatro niveles de educación para suboficiales del Ejército (Curso del líder guerrero, Curso básico para suboficial, Curso avanzado para suboficial, Curso para Sargentos Mayores del Ejército de EUA) resolvería esta deficiencia. Un seguimiento de la pericia lingüística de los soldados a través de su carrera (y conmensurados niveles de instrucción según su capacidad y progresión)

es una manera de lograr esta meta mientras se provee al suboficial del Ejército una herramienta esencial para manejar situaciones operacionales complejas.

Conocimiento cultural

Si bien el idioma es importante, no se debería subestimar cuán crítico es el entendimiento cultural.³⁰ Según lo indicó Colin S. Gray, un estratega británico altamente respetado, la forma estadounidense de hacer guerra tiene 12 características—una de las cuales es la ignorancia cultural. Colin escribió que los estadounidenses tienden a no “ser respetuosos de las creencias, hábitos y comportamientos de otras culturas... La forma estadounidense de hacer la guerra ha sufrido un daño auto impuesto por no entender al enemigo de hoy”.³¹ El General jubilado israelí Arie Amit reforzó esta visión cuando en marzo de 2002, frente a una audiencia en Washington, dijo que los Estados Unidos no prevalecería contra los terroristas a menos que entendiéramos “su lengua, su literatura y su poesía”, en pocas palabras—su cultura.³²

La interacción con el pueblo iraquí demuestra el problema. Por ejemplo, durante patrullas rutinarias pacificadoras, ciudadanos iraquíes que estaban molestos y enojados confrontaron a las fuerzas estadounidenses. Los soldados no tenían los medios para comunicarse en árabe—

demostrando ningún tipo de agresión; los iraquíes respondieron con gentileza. Esta situación extremadamente peligrosa, escaló rápidamente y hubiera podido salir terriblemente mal. El oficial era inventivo y tomó una buena decisión, pero el mismo admitió que, “nadie lo había preparado para confrontar una muchedumbre enojada en un país árabe”.³³ Esta afirmación también es válida para todos los suboficiales en estas circunstancias a nivel de pequeña unidad. La población local es el centro de gravedad de los sargentos. El conocimiento adecuado de la cultura local es de suma importancia para la seguridad personal de los soldados.³⁴

El Cuerpo de Infantería de Marina de EUA provee un enfoque educativo de mejor aceptación con su definición clara de “estado final de aprendizaje de la cultura” que se quiere alcanzar.

Expresado de manera sencilla:

[No] es la educación cultural por ser cultura, sino una cantidad razonable de adiestramiento y educación operacionalmente enfocada para asegurar que los infantes de marina y los líderes tomen decisiones inteligentes y entiendan los impactos culturales que ejercen las decisiones tácticas y operacionales.³⁵

A fin de hacerlo, los infantes de marina establecieron el Centro para el aprendizaje cultural operacional avanzado para inculcar el conocimiento cultural a través del adiestramiento y capacitación permanente de las tropas.³⁶

Por ejemplo, un equipo de suboficiales e infantes de marina desplegados se adiestraron durante tres días en el centro. El primer día recibieron clases de historia sobre Afganistán. Otros cursos trataban de los fundamentos básicos de Afganistán: durante tres días, el equipo recibió capacitación en los temas que se presentan a continuación:

- Grupos étnicos
- Idioma
- Geografía
- Clima
- Consideraciones tácticas de adiestramiento del Ejército Nacional de Afganistán

El segundo día de adiestramiento, los instructores impartieron clases sobre las técnicas para comunicarse con personal local. Enseñaron cómo pasar la información a los afganos salvando las barreras culturales y qué errores debían

...el suboficial recién alistado del Ejército de EUA podría necesitar poseer las cualidades que han sido, tradicionalmente, el ámbito de las fuerzas especiales.

una posición sumamente desamparada, volátil y extremadamente peligrosa. No podían explicar su intención no hostil ni entender el motivo de angustia de los iraquíes. Una situación explosiva sobrevino a las fuerzas estadounidenses. Afortunadamente, el oficial al mando recurrió a la comunicación por señas rindiendo un acto pacífico de amabilidad y



Sargento Shawn Weismiller, Fuerza Aérea de EUA.

El Sargento Mayor Mathew Mullins, Ejército de EUA, asignado al Equipo de desarrollo de la empresa agrícola en Nangarhar, Base de fuego Finley-Sheilds, Afganistán, inspecciona las semillas de trigo, 28 de mayo de 2009.

evitar cometer al hablarles. Al equipo también se le enseñó sobre la cultura del Talibán y la de los Hezb-e-Islami Gulbuddin, combatientes de Hekmatyar—un grupo terrorista en Afganistán.

Si las unidades de infantería lidian con los líderes tribales, la intención es que los infantes utilicen la cultura del enemigo a su favor. El propósito fundamental es el de trabajar eficazmente con el Ejército Nacional Afgano y con los civiles y entender el modo de pensar del enemigo. Cada día de adiestramiento, los infantes de marina recibieron instrucción de la lengua y pasto, los idiomas que usarían.³⁷ La capacitación lingüística es un componente esencial y complementario en la educación cultural. Un curso como este de idioma y cultura de tres días de duración puede servir de modelo para un módulo de “arranque” en el curso de cuatro semanas de duración del Líder guerrero del Ejército.

Al pensar en la concienciación cultural y en el dominio del idioma, algunos especulan que el suboficial recién alistado del Ejército de EUA podría necesitar poseer las cualidades que han

sido, tradicionalmente, el ámbito de las fuerzas especiales. Sin embargo, un régimen educativo mejorado concebido para producir a un “soldado estratégico”, no requiere, necesariamente, el adiestramiento de Fuerzas Especiales al por mayor. Un programa sistemático para dominar una gama de habilidades adicionales sería suficiente. La mayoría de las destrezas ya se están enseñando en el Ejército de EUA, pero en forma ad-hoc (según la necesidad).³⁸ La institucionalización del conocimiento cultural, mejorado para los suboficiales del Ejército de EUA sería de gran rentabilidad.

Cómo trabajar con las agencias

Según un analista, el Ejército de EUA evita, en gran medida, las operaciones integradas, interinstitucionales y de las fuerzas de la coalición conjuntas, al igual que ignora el papel que desempeñan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). La mayoría de las operaciones carecen de cohesión, flexibilidad y sensibilidad.³⁸ A fin de remediar esta deficiencia, el

proceso de intercambio educativo y experiencias entre el Ejército de EUA y otras dependencias gubernamentales, mejoraría en forma efectiva el mando interinstitucional y promovería la unidad de esfuerzo. El Ejército de EUA ha invertido cantidades substanciales de recursos educativos

El costear un entrenamiento co-participativo de 6 a 12 meses de los suboficiales con otras agencias aumentaría los lazos intergubernamentales necesarios para lograr las misiones que enfrenta la fuerza.

para desarrollar una cultura conjunta. Una verdadera cultura interinstitucional que vincule al Ejército de EUA a sus contrapartes civiles requeriría un esfuerzo similar.⁴⁰

Tal esfuerzo para vincular a las contrapartes de las agencias civiles es especialmente pertinente para los suboficiales del Ejército de EUA, puesto que muchas agencias gubernamentales civiles no tienen una función equivalente al liderazgo para los grados de suboficial. Por lo tanto, este rol no es bien entendido por la mayoría de los funcionarios. Esto se torna más importante, a medida que los suboficiales de mayor antigüedad comienzan a trabajar en un nivel de igualdad con los integrantes del Departamento de Estado, de gobiernos extranjeros y de organizaciones no gubernamentales.⁴¹ Según lo expresó el comandante de la Academia para Sargento Mayor del Ejército de EUA:

El adiestramiento para los suboficiales no es lo que necesitamos. La educación es lo que necesitamos para que el Ejército de EUA pueda desarrollar su capacidad intelectual en todo el espectro de las operaciones... Los suboficiales ya están hablando con el Departamento de Defensa [y] con las ONG. Los suboficiales se desempeñan en calidad de alcaldes de pueblos grandes.⁴²

Por ejemplo, se les asignó a los soldados y a los suboficiales de la 3ª Brigada del Equipo de Combate, 101ª División Aerotransportada, una misión de evaluación general sobre la revitalización de la acuicultura de Irak—una tarea interinstitucional más allá de los límites de las responsabilidades clásicas de los suboficiales.⁴³

Dadas estas situaciones, los líderes militares necesitan fomentar la coordinación en los niveles operacionales y tácticos. Educar a los líderes militares y de agencias civiles para trabajar juntos sería un paso clave, sin embargo, nadie ha puesto en práctica un programa substancial de enseñanza.⁴⁴ El costear un entrenamiento co-participativo de 6 a 12 meses de los suboficiales con otras agencias aumentaría los lazos intergubernamentales necesarios para lograr las misiones que enfrenta la fuerza.

Los suboficiales no requieren una educación académica profunda en historia militar, diplomacia o relaciones internacionales. Ellos requieren un conocimiento aplicado básico de estos temas; un enfoque de “lecciones aprendidas” que ayude a los soldados en su toma de decisiones y juicios.⁴⁵ Los ajustes en el seguimiento de la carrera profesional del Suboficial, necesita asegurar que la educación o la experiencia interinstitucional agregada proporcionen ventajas en las asignaciones y ascensos futuros.⁴⁶

Igualmente importante para las operaciones de contrainsurgencia o estabilidad es la capacidad de lidiar con las.⁴⁷ Hay varios miles de ONG de diversos tipos cuyos particulares códigos organizacionales rigen las actividades y motivaciones de sus integrantes.⁴⁸ Las ONG, a menudo, juegan un rol importante en las operaciones en el nivel local. Por consiguiente, los suboficiales tienen que estar preparados para lidiar con estas organizaciones algunas veces un tanto delicadas.

Muchas de estas agencias resisten involucrarse abiertamente con el Ejército de EUA porque necesitan preservar la neutralidad percibida; sin embargo, es necesario el establecimiento de una cierta clase de enlace. La cooperación implica un análisis compartido del problema y el establecimiento de un consenso que permita la sincronización del Ejército de EUA con estas iniciativas interinstitucionales. El rol del Ejército de EUA es el siguiente:

- Proveer protección.
- Identificar las necesidades.
- Facilitar las operaciones civiles-militares.
- Usar las mejoras en las condiciones sociales como palanca para crear redes y movilizar a la población.⁴⁹

Estas conexiones, siempre que sea posible, aseguran que, el Ejército de EUA y las agencias civiles compartan objetivos y sincronicen medidas y mensajes. Lograr esta sinergia es esencial.⁵⁰

Además, hay una inextricable unión en la interfaz Fuerza militar – ONG, que afecta innegablemente la ecuación de seguridad. Las ONG necesitan un entorno seguro dentro del cual desempeñar sus trabajos. Sin el mismo, no pueden llevar a cabo su trabajo. Si las ONG no pueden llevar a cabo su trabajo, el Ejército de EUA tiene que hacerse cargo de más proyectos de acción cívica para ganar corazones y mentes. Menos tropas encargadas de la seguridad hace aún más difícil lograr que las ONG estén en el campo.⁵¹

Dada la posición del suboficial en este nexo importante, una práctica de 6 a 12 meses con una ONG puede ser útil luego de un curso avanzado para el suboficial. La experiencia expondría a los Sargentos de Primera Clase, en aumento, en el Ejército de EUA a conocer las organizaciones humanitarias y su perspectiva cultural y del mundo. Su presencia podría levantar un puente entre los militares y las ONG en todo el mundo. Además, podría mitigar o corregir nociones preconcebidas acerca del Ejército de EUA en el ámbito humanitario. La ONG, a su vez, ganaría a un individuo con dotes de liderazgo sólidas, capacidades administrativas de organización y de logística.

Recomendaciones y mejores prácticas de inter-servicio

A fin de preparar a los suboficiales para llevar a cabo eficientemente misiones no convencionales, ellos necesitan recibir instrucción estandarizada relevante, a través del Sistema educativo militar profesional. Dado los cambios en el desarrollo de “Adiestramiento” a “Educación”, ahora es cuando se debe agregar a la lista la instrucción lingüística, la educación cultural y programas de intercambio interinstitucional. El asunto principal sería implementar programas lingüísticos y culturales en las escuelas de suboficial cuya duración ya es

demasiada corta como para agregar la instrucción a sus planes de estudios. Una solución para la fuerza de suboficiales exigiría ofrecer más oportunidades para el aprendizaje de idiomas en el Instituto de Idioma de la Defensa u otras organizaciones.⁵²

El esquema siguiente es una proposición de cómo implementar estos cambios en la estructura educativa existente. Un requisito previo importante sería que el Ejército de EUA señale los cinco o seis idiomas de mayor importancia estratégica para el Ejército.

- **Curso de Líder guerrero.** Agregar un bloque de introducción del idioma y educación cultural de tres días para identificar futuros suboficiales con capacidades lingüísticas, iniciar la orientación básica de idiomas necesarios y exponer a los estudiantes a la elaboración de estructuras culturales operacionales. Este módulo consideraría tomar la Batería de Pruebas de Aptitud Lingüística del Departamento de Defensa, como también clasificar a los suboficiales que tienen tanto capacidad como buena disposición para dedicar una larga carrera al aprendizaje de idiomas.⁵³

- **Curso Básico de suboficial.** Proporcionar tanto un repaso como educación básica de idioma y cultura a una base común extendida

...la meta es desarrollar un nivel de lengua básica y capacidad cultural adecuada entre los líderes en la Fuerza de propósitos generales.

(actualmente de una semana de duración), que complemente el adiestramiento de liderazgo recibido en el curso de Líder guerrero.

- **Curso Avanzado para suboficial.** Ofrecer un repaso de educación básica de idioma y cultura de dos días en el curso de dos semanas. Agregar un bloque corto y práctico de educación interinstitucional y relaciones conjuntas al plan de estudios de ocho semanas impartido en este nivel.

- **Adiestramiento Co-participativo** interinstitucional u ONG en residencia. Ofrecer

una asignación de 6 a 12 meses para los suboficiales seleccionados en el grado de Sargento de Primera Clase y superior.

- Curso para Sargento Mayor del Ejército de EUA. Desarrollar el conocimiento cultural avanzado, repasar los conocimientos lingüísticos adquiridos y proporcionar mayor exposición al ambiente interinstitucional a través de propuestas complementarias al plan de estudios.

Los suplementos de instrucción podrían complementar la educación de comprensión cultural vía aprendizaje a distancia para los períodos intermedios de los cursos de oficiales. Además, a los suboficiales se les puede asignar un idioma específico mientras asisten al curso de Líder guerrero; un idioma extranjero que mantendrán a lo largo de sus carreras.

Nuevamente, la meta es desarrollar un nivel de lengua básica y capacidad cultural adecuada entre los líderes en la Fuerza de propósitos generales. Si bien no se consideran expertos en el idioma, el personal de operaciones especiales debe lograr, por lo menos, un cierto nivel de pericia en idiomas extranjero. Las Fuerzas Especiales—cuyos miembros no incluye al personal recién alistado—concentran su formación lingüística adquiriendo por lo menos habilidades para hablar el idioma en conversaciones básicas que les permite interactuar con la población local.⁵⁴

El Ejército de EUA puede buscar otras organizaciones que estén elaborando estos tipos de proposiciones educativas para el desarrollo de liderazgo del suboficial y adaptar los requisitos específicos del Ejército de EUA. En lo que respecta al idioma, por ejemplo, el Cuerpo de Infantería de Marina está reservando anualmente 40 cupos en el Instituto de Idiomas de la Defensa como parte de un programa incentivo de re-alistamiento crítico de idiomas. El programa está disponible para los Infantes de Marina alistados de cualquier especialidad, incluso para los que, por lo regular, no requieren de pericia lingüística como parte de sus deberes.⁵⁵ El Centro para el Aprendizaje Cultural Operacional Avanzado del Cuerpo de Infantería de Marina cuenta con un programa de tuición para que todos los Infantes de Marina que pasaron el primer cuatrimestre, reciban instrucción en lingüística, cultura y aspectos económicos de una región asignada.⁵⁶

En el aspecto cultural, la Universidad del Aire de la Fuerza Aérea de EUA, está aumentando sus iniciativas de comprensión cultural para los aerotécnicos incorporando la educación cultural y lingüística en el plan de estudios de la Academia para suboficiales de la Fuerza Aérea.⁵⁷ En diciembre de 2007, la Fuerza Aérea creó el Centro de cultura e idioma de la Fuerza Aérea en la base de la Fuerza Aérea Maxwell, Alabama. Esta organización, a nivel de Fuerza Aérea, ahora tiene la responsabilidad de definir, coordinar e implementar programas de educación y adiestramiento regional, cultural e idiomas extranjeros para cumplir con los requisitos de la Fuerza Aérea de EUA.⁵⁸ Incluso, desde febrero de 2006, la Universidad del Aire comenzó la instrucción lingüística en la Academia para suboficiales de mayor antigüedad en cuatro lenguas “estratégicas”: español, francés, chino-mandarín y árabe.⁵⁹

Por último, los ejércitos extranjeros también están considerando ampliar la capacitación de sus cuerpos de suboficiales mediante la educación mejorada. El Ejército Australiano provee adiestramiento lingüístico para los suboficiales antes del despliegue para el servicio en Timor Oriental.⁶⁰ El Ejército Francés incluso integra la educación cultural operacional y antropológica en los niveles de Batallón, Pelotón y Escuadra.⁶¹

Ideales para el siglo XXI

Los suboficiales tendrán que involucrarse en la lucha contra el terrorismo y otras ideologías que puedan emerger en el siglo XXI.⁶² Se les asignará ocuparse de poblaciones locales, de otras agencias gubernamentales y de organizaciones humanitarias. Las operaciones de contrainsurgencia y vigilancia exigen habilidades en idiomas, la comprensión intercultural y el conocimiento histórico.⁶³

A fin de hacer frente a estos desafíos, el Ejército de EUA debe invertir en la educación de sus suboficiales de menor y mayor antigüedad, adaptando el marco educativo actual para incorporar la instrucción lingüística, la educación cultural y las oportunidades de intercambio interinstitucional en los niveles adecuados del Sistema educativo del suboficial. Concurrentemente, esta inversión considera el compromiso institucional para el desarrollo de

liderazgo profesional de por vida del suboficial, necesarios para llevar a cabo las operaciones por ende, desarrollar a los “Soldados Estratégicos” complejas actuales y futuras.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. General Charles C. Krulak, “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War,” *Marines Magazine* (enero de 1999), www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm (2 de julio de 2009).
2. Kelly Fodel, “Bringing an Academic Focus to Military Commitment,” *Military Advanced Education* 4, no. 1 (enero/febrero de 2009), www.military-advanced-education.com/military-advanced-education/91-mae-2009-volume-4-issue-1/656-us-army-sergeants-major-academy.html (2 de julio de 2009).
3. *Joint Operating Environment 2008* (Norfolk, VA: US Joint Forces Command, 2008), www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf (2 de julio de 2009).
4. *Ibid.*, p. 6.
5. Colonel Henri Boré, French Army, “Complex Operations in Africa: Operational Culture Training in the French Military,” *Military Review* (marzo-abril 2009), págs. 65-71.
6. Véase U.S. Army Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], December 2006), Prefacio.
7. James J. Carafano, “On Teaching War: The Future of Professional Military Education,” The Heritage Foundation (31 de julio de 2008), en www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm (18 de febrero de 2009).
8. Mayor Lynda Liddy, Ejército Australiano, “The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education,” *Australian Army Journal* 11, nro. 2 (otoño de 2005), págs. 139-48.
9. *Ibid.*, p. 141.
10. Chris Gray Garcia, “Army Transforming NCO Education System,” Washington, DC, *Army News Service* (24 de noviembre de 2008), www.military.com/news/article/army-news/army-transforming-nco-education-system.html (2 de julio de 2009).
11. Fodel.
12. Liddy, p. 141.
13. Fodel.
14. Garcia, “Transforming NCO” (24 de noviembre de 2008).
15. Victor M. Rosello, “Soft Skills for 21st Century Land Dominance,” *Landpower Essay No. 09-1*, AUSA Institute of Land Warfare (enero de 2009), www3.ausa.org/marketing/SoftSkillswebsite0209.pdf (2 de julio de 2009).
16. *Building Language Skills and Cultural Competencies in the Military: DOD's Challenge in Today's Educational Environment* (Washington, DC: U.S. House of Representatives Committee on Armed Services, Subcommittee on Oversight and Investigations, noviembre de 2008), p. 9.
17. *Ibid.*, p. 9.
18. Rosello.
19. Major Kenneth Carey, Brigada S2, 1st BCT, 1st CAV, quoted in Dr. Donald P. Wright and COL Timothy R. Reese. *On Point II—Transition to the New Campaign: The United States Army in Operation Iraqi Freedom, May 2003-2005* (Fort Leavenworth, Kansas: CSI, 2008).
20. Clifford F. Porter, *Asymmetrical Warfare, Transformation, and Foreign Language Capability* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 1.
21. Daniel Canfield, “The Russian Chechen Wars: Three Lessons for US Defense Planners,” *Joint Force Quarterly* no. 51 (cuarto trimestre de 2008) 102-104, www.ndu.edu/inss/Press/jfqpages/edition/i51/24.pdf (30 de junio de 2009).
22. Porter, p. 8.
23. *Ibid.*, págs. 15-16.
24. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 1* (15 de abril de 2004), 36-38, 61; SAIC, *The Cutting Edge: Transforming Language Capability in Operational Units, Task 5, Defense Language Transformation Study* (20 de mayo de 2004), p. 19.
25. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” págs. 32-33.
26. For explanation of this thought process see Jay J. Warwick, “The Dilemmas of Providing Language Instruction for the US Air Force,” *Air & Space Power Journal* (primavera de 2009), www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj09/spr09/warwick.html (4 de marzo de 2009).
27. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 5*, 11-12.
28. Rick Rogers, “Marines Learning Iraqi Customs, Language Before Deployment,” *The San Diego Union* (12 de septiembre de 2007), www.singonsandiego.com/uniontrib/20070912/news_1m12culture.html (18 de febrero de 2008).
29. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” p. 52.
30. Véase, por ejemplo, Boré, págs. 108-111.
31. Véase Colin S. Gray, “The American Way of War: Critique and Implications,” in *Rethinking the Principles of War*, ed. Anthony D. McIvor, Annapolis, Maryland: Naval Institute Press (2005), págs. 27-33.
32. Porter, p. 4.
33. Dan Baum, “Battle Lessons,” *The New Yorker*, 17 de enero de 2005, p. 105.
34. Boré, 65-71.
35. USMC Center for Advanced Operational Culture Learning & USMC Center for Irregular Warfare, PowerPoint presentation, DLCC Meeting (21 de marzo de 2007).
36. Frank Hoffman, “How marines are preparing for hybrid wars,” *Armed Forces Journal* (marzo de 2006).
37. Véase Andrew S. Keirn, “Marines Learn Lessons in Afghan Culture,” *Quantico Sentry Online* (12 de mayo de 2007).
38. Liddy, 145. Although she writes about the Australian Army and its NCO corps, the same is applicable to the U.S. Army.
39. Carafano, www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm (18 de febrero de 2009).
40. Mark Lore, “War College Needs More Diplomas,” *Government Executive* 30, no. 5 (mayo de 1998), págs. 64-65.
41. Fodel.
42. Sargento Mayor de Comando Jimmie W. Spencer, “NCO and Soldier Programs: Preparing NCOs for full spectrum operations,” *AUSA News* 32, no. 1 (1 de enero de 2009), www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2009/January2009/Pages/NCOandSoldierProgramsPreparingNCOsforfullspectrumoperations.aspx (19 de febrero de 2009).
43. Véase Derek S. Reveron y Kathleen A. Mahoney-Norris, “Military-Political Relations: The Need for Officer Education,” *Joint Force Quarterly* no. 52 (1^{er} trimestre de 2009), págs. 61-66, y “Fish Farms Make Comeback in Iraq’s Babil Province,” *American Forces Press Service*, (23 de abril de 2008), www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=49668 (21 de febrero de 2009).
44. Christopher Schnaubelt, “After the Fight: Interagency Operations,” *Parameters* 35, nro. 4, Winter 2005-2006, págs. 47-61, específicamente, p. 57.
45. Liddy, p. 142.
46. Robert E. Hunter, y col., *Integrating Instruments of Power and Influence Lessons Learned and Best Practices* (Santa Mónica, California: RAND, 2008), x.
47. Véase JP 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 12 de abril de 2001, modificado hasta el 17 de octubre de 2008), www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/n/9466.html (2 de julio de 2009). La doctrina conjunta define a una organización no gubernamental como: una organización privada, autónoma, sin intenciones de lucro dedicada a aliviar el sufrimiento humano; y/o fomentar la educación, el cuidado de la salud, el desarrollo económico, la protección del medio ambiente, los derechos humanos y la resolución de conflictos, y/o instar el establecimiento de instituciones democráticas y de la sociedad civil.
48. Véase FM 3-24, 2-7, *Counterinsurgency*.
49. *Ibid.*, A-7.
50. *Ibid.*, págs. 1-22.
51. Citado de un oficial anónimo en Bruce Hoffmann, *Insurgency and Counterinsurgency in Iraq* (Santa Mónica, California: RAND, junio del 2004), p. 16, nota al pie de página 98.
52. Warwick, (4 de marzo de 2009).
53. *Ibid.*
54. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” p. 24.
55. *Ibid.*, p. 50.
56. Véase Jeffrey R. Granger. Expanding Cultural Awareness Education: Language and Fact-Oriented Information Are Not Enough, unpublished master’s thesis, Escuela de Comando Aéreo y Estado Mayor, (Base de la Fuerza Aérea, Alabama, abril de 2006).
57. *Ibid.*
58. Headquarters USAF/A1 y Headquarters AU, Air Force Culture and Language Center Charter, 26 de diciembre de 2007.
59. Warwick (4 de marzo de 2009).
60. Liddy, p. 143.
61. Boré, págs. 65-71.
62. Adaptado de Carafano, “On Teaching War: The Future of Professional Military Education,” The Heritage Foundation, (31 de julio de 2008), www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm (18 de febrero de 2009).
63. Véase Jeffrey Record, “The American Way of War: Cultural Barriers to Successful Counterinsurgency,” *Policy Analysis Series, No. 577* (1 de septiembre de 2006), p. 17.

Asistencia médica para bajas sufridas en combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales

Teniente Coronel (Dr.) Richard Malish, Ejército de EUA



(Sargento Clifton Caldwell, Ejército de EUA)

Los estudiantes del Curso de Combate de Primeros Auxilios proporcionan asistencia médica en una baja simulada durante un ejercicio de bajas en el Centro Jameson de Adiestramiento Médico de Combate, Base Conjunta de Balad, Irak, 4 de marzo de 2009.

La formación de líderes se logra por medio de una síntesis perpetua de conocimientos, destrezas y experiencias obtenidas mediante el adiestramiento y educación institucional, el adiestramiento organizacional, la experiencia operativa y la autoformación.

—FM 6-22, *Army Leadership*, octubre de 2006¹

EL EJÉRCITO DE EUA posee un cuerpo de suboficiales sin igual entre las fuerzas armadas del mundo. Los suboficiales asignados a las unidades de maniobra

son merecedores de elogios por su capacidad de adaptarse ágilmente a los roles de soldado, líder e instructor. Debido a las guerras en Irak y Afganistán, los suboficiales se han convertido en diestros comunicadores, diplomáticos, estrategas y mediadores; aunque, su formación y dominio de las habilidades técnicas pueden ser ignorados. En las especialidades tales como telecomunicaciones, ingeniería y ciencias computacionales, los suboficiales han transformado las fuerzas terrestres de EUA en una entidad por la cual la palabra “ejército” parece simplista y anticuada. Debido a su dedicación y capacidad de aprender, los hombres y mujeres que se despliegan en apoyo a la seguridad nacional de EUA representan un equipo con pericias multidimensionales.

Un buen ejemplo es la administración de bajas en combate. Los índices de mortalidad en las guerras de Irak y Afganistán son los más bajos que se hayan registrado. Los expertos atribuyen este acontecimiento a dos ítems: los equipos de protección corporal y el primer auxilio en el campo de batalla. Se podría afirmar que el componente más dinámico y etéreo de este éxito de doble filo es los cuidados médicos. Lamentablemente, reducir sus acciones con el término “primeros auxilios” despersonaliza los hechos heroicos que los soldados llevan a cabo en un ambiente cinético aterrador. El “técnico

El Teniente Coronel Richard Malish actualmente es estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor. Recibió su Licenciatura de la Universidad de Johns Hopkins y su Doctorado en Medicina de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ciencias de Salud. Previamente fue asignado al

Departamento de Medicina del Centro Médico del Ejército Womack como cardiólogo. Ha servido en destinos tales como Cirujano de la 173ª Brigada en la Operación Iraqi Freedom en 2003 y Cirujano de batallón del 3º Batallón del 5º Grupo de Fuerzas Especiales (Aerotransportado).

médico”, o la especialidad militar (MOS) 91W, es uno de los héroes olvidados en las guerras de Irak y Afganistán.

Al seleccionar al técnico médico de combate como un estudio de caso, evaluaré el profesionalismo técnico en el Ejército como una micro-revolución en asuntos militares. Con el fin de describir la transformación del técnico médico de combate en la primera década del nuevo milenio, hay que rastrear las raíces de los cambios en décadas anteriores. En los años 80, el análisis cuidadoso de las lecciones de la guerra en Vietnam puso en marcha una serie de acontecimientos que llevó a la creación del técnico médico moderno de EUA. En la década de los 90, las lecciones aprendidas en Vietnam paulatinamente llegaron a formar parte del adiestramiento médico reformado. Cuando estalló la guerra en Afganistán en 2001 y en Irak en 2003, las Fuerzas Armadas de EUA se encontraban en una encrucijada de la doctrina médica. El Ejército, sin titubear, enfrentó el desafío e instituyó un fundamentalmente nuevo modelo de primeros auxilios en el campo de batalla.

Los suboficiales médicos eran influyentes en cada aspecto de este crecimiento en el profesionalismo médico. Estos suboficiales proporcionaron prueba de concepto. De allí en adelante, el Ejército confió a éstos la tarea crucial de enseñar, adiestrar y mentorar a una nueva generación de técnicos médicos de combate. El Centro y Escuela del Departamento Médico del Ejército en San Antonio, Texas, delegó los detalles de los cambios institucionales a los suboficiales médicos. Cuando el lujo de contar con todo el tiempo del mundo se desvaneció con el inicio de las operaciones de combate en 2001, los suboficiales proporcionaron un “manual de adiestramiento de bolsillo” para que sirviera de puente entre la antigua doctrina y las prácticas innovadoras en el campo de batalla. Había mucho en juego, y ninguna garantía de éxito. Con cada paso, el Ejército esperaba más de los suboficiales médicos. Los bajos índices de bajas en Irak y Afganistán son un testimonio del grado de rendimiento con que los suboficiales cumplieron estas expectativas. El logro de estos estándares refleja un modelo de formación organizacional de líderes. Los suboficiales consistentemente apoyaron,

reforzaron y expandieron ideas eficaces con la capacidad profesional y técnica.

Cómo entender las necesidades médicas de los soldados en combate

Los técnicos médicos en el combate de hoy deben mucho su éxito al trabajo innovador del Dr. (Coronel) Ronald F. Bellamy. Mediante el empleo de modelos teóricos y datos sobre heridas y eficacia de municiones en Vietnam, el Dr. Bellamy buscó comprender cómo murieron los soldados en el campo de batalla moderno.² En su artículo de 1984, “The Causes of Death in Conventional Land Warfare: Implications for Combat Casualty Care Research”, Bellamy llegó a dos importantes conclusiones: primero, que el 90% de los soldados muertos en acción sufrieron muertes catastróficas y heridas insalvables mientras sólo el 10% sufrieron heridas que posiblemente hubieran podido superar; y segundo, que el 98% de los pacientes aún con vida que fueron transportados a los puestos de primeros auxilios, al final sobrevivieron.³

Con el transcurrir del tiempo la importancia de estos descubrimientos muy pronto quedó clara. Primero, el trabajo reveló un grupo de pacientes, con un pequeño subconjunto de heridas, en los que los primeros auxilios tuvieron efectos positivos para salvarles la vida. Segundo, en estos pacientes, la hora y el lugar crucial para recibir los primeros auxilios fue en el campo de batalla, inmediatamente después de ser heridos. Si a los pacientes se les daba, inmediatamente, tratamiento

...estos suboficiales prestan asistencia médica a sus compañeros heridos por horas y hasta días sin la asistencia de un médico.

médico de emergencia para mantenerlos con vida mientras se les transportaba a un puesto de primeros auxilios, la supervivencia era muy probable. Por último, el Dr. Bellamy halló que

la intervención más importante para prevenir la muerte era controlar la hemorragia, especialmente, en heridas recibidas en las extremidades. En lugar de intentar tratamientos específicos para una miríada de posibles heridas sufridas en combate, Bellamy se concentró en el tratamiento de unas cuantas lesiones en las que la intervención podría cambiar los resultados.

En 1996, Frank K. Butler, John Haggman y George E. Butler emplearon datos de Vietnam (incluyendo los datos de Bellamy) para demostrar los puntos débiles del adiestramiento médico de las Fuerzas Armadas de la época.⁴ Formularon una guía para los técnicos médicos que se concentró en:

- los técnicos médicos como el foco de la supervivencia en combate.
- las primeras etapas cruciales de la intervención de lesiones.
- una fórmula simple y memorable de medidas.
- torniquetes y control de hemorragia.
- procedimientos para tratar neumotórax de tensión y obstrucción de la vía respiratoria.

El artículo dirigió la orientación específicamente a los técnicos médicos ya que, son los primeros en el lugar y están verdaderamente en el nexo entre la vida y la muerte. Recomendó que emplearan prácticas que fueran, principalmente, del dominio de médicos en el ámbito de la medicina civil. Entre estas acciones se encontraba la administración de antibióticos, narcóticos y una nueva generación de fluidos de resucitación en el campo. Además, recomendó el empleo agresivo de

procedimientos técnicos tales como la aplicación de torniquetes, cricotiroidotomía y la descompresión de neumotórax por inserción de aguja.

Una organización debe arriesgar mucho cuando hay mucho que ganar. Los procedimientos recomendados son peligrosos si se realizan incorrectamente o por indicación equivocada. El Ejército mitigó los riesgos en las primeras etapas del cuidado médico encabezado por los técnicos médicos en primera línea, asignando esta función a los suboficiales médicos de operaciones especiales. En vista del ambiente en el que operan, estos suboficiales prestan asistencia médica a sus compañeros heridos durante horas y hasta días sin la asistencia de un médico. Reciben adiestramiento que va más allá del que reciben los técnicos médicos convencionales. En algunos casos, se le exige llevar a cabo misiones de primeros auxilios que pueden entrar en el dominio de la práctica de un médico. En el artículo de Butler, Haggman y Butler se recomendó, abierta y oficialmente, que a los suboficiales médicos de las operaciones especiales se les proveyera los conocimientos de resucitación de trauma grave que les permita salvar a un pequeño subconjunto de pacientes cuyas vidas están en peligro de no contar con la ayuda de un médico. Su artículo, "Tactical Combat Casualty Care in Special Operations", captó, desde el principio, una tendencia de reconocimiento creciente sobre la importancia de los técnicos médicos de combate en la reducción de los índices de mortalidad en el campo de batalla. Muchos piensan que este artículo cambió,

decisivamente, la medicina en el campo de batalla. Los médicos y técnicos médicos de las Fuerzas de Operaciones Especiales (FF.EE.) comenzaron inmediatamente a incorporar en los programas de adiestramiento los fundamentos de asistencia médica para las bajas en el combate táctico. Armados con estos nuevos conocimientos médicos, los técnicos médicos de las FF.EE. demostraron su valor. En 1999 se publicó un artículo que ensalzaba la implementación, por parte de los suboficiales médicos, de la asistencia médica en las bajas de combate táctico en el personal de recuperación.⁵ La comunidad de guerra especial de la Armada, rápidamente adoptó la



Un especialista médico del 1º Batallón, 16ª de Infantería, de la 1ª División de Infantería, escudriña el cielo en busca de un helicóptero médico para evacuar un compañero herido tras un asalto aéreo, Vietnam, junio de 1967.

filosofía de la atención médica para las bajas de combate táctico en sus propios suboficiales médicos.⁶ Las directrices del programa lograron un mayor nivel de legitimidad cuando El Colegio de Cirujanos de EUA (*American College of Surgeons*) las adoptó e incluyó en su manual de servicio de emergencia pre hospitalario en casos de trauma.⁷ En su fase experimental, la asistencia médica táctica en manos de suboficiales médicos era reconocida como un gran adelanto. En el adiestramiento y en misiones limitadas del mundo real, los suboficiales médicos demostraron ser capaces de la administración de casos de trauma avanzados.

Primeros auxilios para las bajas en combate táctico y el técnico médico convencional

No es de sorprender que el modelo de atención médica táctica llamara la atención del Departamento Médico del Ejército y fue distribuido a sus unidades convencionales. La desintegración de la Unión Soviética en 1991 marcó el comienzo de una nueva era de amenazas militares. Sin otra superpotencia enfrentando las Fuerzas Armadas de EUA, el Departamento Médico del Ejército reconoció la necesidad de un nuevo tipo de técnico médico convencional capacitado para las misiones de mantenimiento de la paz, apoyo humanitario y conflictos de menor escala. En 1999, a fin de prepararse mejor para este espectro de amenazas, el departamento anunció el establecimiento de una nueva especialidad militar médica: la 91W.⁸ En gran medida, la visión del Jefe del Servicio de Cuidado Médico del Ejército, James B. Peake, el programa de la 91W creó un profesional médico jamás antes visto en el mundo civil: una combinación de un técnico médico certificado en emergencias y un enfermero diplomado. Ambas especialidades, la 91B (técnico médico) y la 91C (enfermero diplomado) fueron incorporadas en la nueva especialidad militar. El Departamento Médico del Ejército aceptó el hecho de que los futuros técnicos estarían operando en las operaciones de contingencia de menor escala parecidas a las operaciones especiales. El Coronel Robert De Lorenzo, defensor de la especialidad militar 91W, estudió el modelo de suboficial



El Sargento Philip Windhorst (centro), le orienta al Cabo Antonio Manzano a medida que administra terapia intravenosa al Sargento Segundo Raymond Calixte durante un curso de primeros auxilios en combate en la Base Avanzada de Operaciones en Kalsu, Irak, 24 de enero de 2009.

médico como un posible prototipo de la nueva especialidad médica.⁹ Además, declaró que el tema de primeros auxilios tácticos sería incluido en el adiestramiento. Al aceptar que las acciones de los médicos de combate eran más importantes que toda la asistencia subsecuente, el programa de la 91W se concentró en el principio de “primeros auxilios en posiciones muy avanzadas” en el campo de batalla. En su introducción en 1999 del concepto de la especialidad 91W, De Lorenzo discutió las expectativas del modelo predecesor, el Técnico Médico (*Future Medic*):

El técnico médico futuro era una extensión del médico o asistente médico, permitiendo que esos profesionales en las posiciones muy avanzadas prestaran primeros auxilios hasta el punto de tratar la herida o enfermedad. Se previó que el futuro técnico médico estaría muy capacitado en los cuidados médicos de emergencia y podía proporcionar primeros auxilios a las víctimas graves en las evacuaciones de grandes distancias.¹⁰

En el programa de la 91W, los técnicos médicos convencionales dotados con habilidades y conocimientos de resucitación similares a los de médicos o asistentes médicos ocuparían las nuevas posiciones.

El programa de la 91W es ambicioso. Bajo el nuevo plan de estudios, los técnicos médicos de combate, reciben 16 semanas de instrucción en lugar de 10 semanas. A diferencia del programa

de la 91B, los técnicos médicos de combate tienen que pasar el examen de técnico médico de emergencias civil para poder graduarse. El adiestramiento con maniqués-simuladores computarizados provee a los estudiantes la pericia en el uso de procedimientos de resucitación. De aún mayor importancia, el adiestramiento le proporciona a los estudiantes la autorización implícita para llevar a cabo tareas que se enseñaron previamente sólo para darles la familiaridad básica (por ejemplo, para asistir a un médico).

Desde el principio, los creadores del programa de la 91W dependieron mucho de los suboficiales. De Lorenzo no dejó lugar a dudas de que la responsabilidad de la “reingeniería más grande de la especialidad médica de combate en la historia” recaería sobre los suboficiales.¹¹ De Lorenzo declaró, “Por supuesto, los suboficiales 91W y los sargentos instructores, todos especialmente adiestrados y capacitados para desempeñar sus roles de instructores, llevarán a cabo la mayoría del adiestramiento.”¹² A cada paso en el camino, los técnicos médicos suboficiales demostraron que la diseminación del adiestramiento importante estaba en buenas manos.

Atención médica rápida por unidades convencionales en combate

Los ataques terroristas en contra del Centro de Comercio Mundial ocurrieron un mes antes del estreno del programa de adiestramiento de la especialidad militar 91W. La guerra en Afganistán comenzó antes de la graduación de la primera promoción de los 91W. Aún en 2003 y en el inicio de las hostilidades en Irak, sólo una minoría de técnicos médicos de combate habían hecho la transición de la 91B/C a la 91W. Aún más importante, los conceptos de la atención médica a las víctimas en combate táctico todavía no habían llegado al punto decisivo en el campo de batalla. En 2005, el Capitán Michael Tarpey, un cirujano de batallón de la 3ª División de Infantería, escribió, “Ha habido muy poca diseminación de las directrices acerca de la atención médica de las víctimas en el combate táctico de las unidades convencionales.”¹³ Sin embargo, sí habían pequeños grupos de expertos en este tipo de atención médica que se desplegaron con las fuerzas invasoras.

La unidad de Tarpey, la Fuerza de Tarea 1-15 Infantería (FT 1-15 IN) de la 3ª División de Infantería provee un ejemplo. En su artículo, “Tactical Combat Casualty Care in Operation Iraqi Freedom”, Tarpey describe cómo él, su ayudante médico, el sargento médico de pelotón y otros suboficiales médicos llevaron a cabo un curso de tres meses de duración sobre el tema para los técnicos médicos del batallón.¹⁴ El curso se terminó poco antes de que la unidad atacara a Irak entrando por Kuwait en calidad de uno de los elementos líderes de la invasión terrestre el 21 de marzo de 2003. Usando las técnicas de adiestramiento basadas en escenarios, idénticas a las adoptadas en 1999 por las unidades de las FF.EE., los técnicos médicos de la FT llegaron a ser muy diestros en el uso de las técnicas avanzadas para tratar pacientes simulados que “en ocasiones, el “reconocimiento y tratamiento, sencillamente lo sabían de memoria”.¹⁵

En los primeros 25 días de combate, y a pesar de haber tenido 32 bajas, la FT 1-15 IN no sufrió ningún muerto en acción. Tarpey se convirtió en uno de los muchos defensores del mensaje de atención médica de bajas en el combate. Declaró que las directrices de la atención médica en el combate “han probado salvar vidas y su amplia diseminación debe ser de primera prioridad.”¹⁶ Otras unidades implementaron la atención médica en el combate táctico en sus preparaciones para el combate. Una de estas unidades era la 173ª Brigada Aerotransportada que entró en combate el 26 de marzo de 2003 por medio de un asalto paracaidista en el aeródromo de Bashur en el norte de Irak. De la misma forma que hizo la FT 1-15 IN, la 173ª Brigada empleó a los suboficiales de mayor jerarquía para adiestrar extensamente a los técnicos médicos en cuanto a la atención médica en el combate antes de desplegarse. Además del adiestramiento en el salón de clase y basado en escenarios, los técnicos médicos recibieron productos farmacéuticos y equipamiento adecuados para llevar a cabo los procedimientos de cuidado médico en el combate. Como paso adicional para asegurar que la información sobre este tipo de atención médica siempre estuviera disponible, los soldados llevaban “tarjetas inteligentes” laminadas. Puesto que el cirujano de brigada y los asistentes médicos de batallón fueron involucrados, en gran medida, en la planificación de la atención médica, delegaron la tarea importante de adiestrar

a los técnicos médicos sobre el tema de atención médica en el campo de batalla a los suboficiales experimentados y a los nuevos egresados del programa de la 91W.

Los suboficiales técnico médicos de la 173ª Brigada desempeñaron un rol indispensable en la formación de un equipo de técnicos médicos de profesionalismo inigualable. La atención médica de heridas *in situ* era tan completa que, en muchas ocasiones, hizo irrelevante la pericia del cirujano de brigada. Al observar que ninguna otra forma de atención médica era necesaria a nivel de estación de socorro de la brigada, el cirujano sólo hizo evaluaciones rápidas de los pacientes (sin intervención) antes de evacuarlos al equipo quirúrgico avanzado cercano. En estos casos, no se necesitaba el cuidado médico de un doctor a nivel de estación de socorro, puesto que los suboficiales técnico-médicos ya habían proporcionado la atención médica inicial en el lugar y en el momento en que eran necesarios: en el campo de batalla, sólo segundos después de haber sido heridos. No hay casi duda de que la visión de Peake acerca de

la atención médica en posiciones avanzadas, en alguna medida, se llevó a cabo en la Operación *Iraqi Freedom*. Siendo en parte técnico-médicos, parte enfermeros, y de hecho, parte médicos, los 91W representan un avance sin igual en la medicina profesional y técnica de resucitación en combate.

Amplia diseminación de la atención médica en el combate táctico

Si bien es improbable que las experiencias de la FT 1-15 IN y la 173ª Brigada fueran singulares, con el transcurrir del tiempo, las unidades que no habían sido adiestradas en este tipo de cuidado médico en combate llegaron a ser la excepción. Consistentemente en la vanguardia, la comunidad de operaciones especiales estableció un “Comité de atención médica de víctimas de combate táctico” en 2001. Juntos con figuras importantes como el Director General de Salud Pública de EUA y expertos de fama mundial en el campo de trauma y cirugía de quemaduras, también sirvieron siete suboficiales técnico médicos en este comité en



Ejército de EUA, Soldado April Campbell

El Sargento Clint Higgins practica las destrezas de salvavidas aprendidas en la clase en un ambiente simulado de combate en Campamento Atterbury, Indiana. En el ejercicio, los estudiantes tenían que practicar la inserción intravenosa, la aplicación de torniquetes y vendaje de presión, el tratamiento de trauma mental y la evacuación de soldados heridos del área donde fueron lesionados.

2004 y 2005.¹⁷ A fin de encontrar una insuficiencia en el cuidado médico táctico en la comunidad de las operaciones especiales, en 2004, el comité recomendó el inicio del “Modelo de Iniciativa de Transición del cuidado médico para víctimas de combate”.¹⁸ Este programa, patrocinado por el Comando de Operaciones Especiales de EUA, ofrece un curso intensivo de tres días sobre el tema a las unidades de operaciones especiales en un período de seis meses antes de su despliegue. El plan de estudios saca provecho y depende de los talentos e iniciativa de los suboficiales técnico médicos locales. Las sesiones de “adiestrar al instructor” comenzaron el primer día para que los técnico-médicos de las unidades puedan ayudar en el adiestramiento subsiguiente en los siguientes dos días.¹⁹ El programa extiende su alcance al emplear a los suboficiales técnico-médicos de esta manera.

Por fin en 2005, de una manera u otra, la atención médica en el combate táctico llegó hasta la fuerza convencional en general. Las unidades convencionales, incluso a la 82ª División Aerotransportada, la 10ª División de Montaña, la 3ª División de Infantería y la 101ª División Aerotransportada, emplean variaciones del plan de estudios de adiestramiento de atención médica de víctimas de combate táctico “justo a tiempo”.²⁰ Estos planes de estudios continúan complementando el grupo constante de personal en las unidades de maniobra de combate con técnicos médicos que han recibido la instrucción del programa de la 91W del Centro y Escuela del Departamento Médico del Ejército.

Resultados

Si bien los técnicos médicos siempre han desempeñado un rol importante en la atención médica en posiciones avanzadas en el campo de batalla, el nuevo tipo de atención médica ha reorganizado el modelo de las líneas de combate. Lo que antes era un diseño de “aporte y dispersión” con la estación de socorro de batallón en su centro, ahora es una “manta” o “paraguas” de protección. En muchos casos, los técnicos médicos entremezclados en la tropa, actualmente realizan todas las funciones de una estación de socorro de batallón, que ahora, común (y lógicamente) se omite, para llevar a los pacientes más rápidamente a cirugía.

El Director General de Salud Pública del Ejército, Eric B. Schoomaker, declaró en 2008 que los índices de supervivencia de EUA en Irak y Afganistán eran los más altos “en toda la historia de la guerra”.²¹ A partir de junio de 2007, el índice de muertos en acción por causa de heridas graves era un 16,1% a diferencia de un 21,1% en Vietnam.²² Estas cifras significan una reducción relativa de riesgos de 24% entre las dos guerras. Si bien existe un gran consenso de que la atención médica en combate ha contribuido a los índices más altos de supervivencia, es difícil establecer una clara relación causal. Según lo mencionado previamente, los expertos atribuyen el éxito en los índices de supervivencia a la combinación de los equipos de protección corporal y a los primeros auxilios en el campo de batalla. No está definida la proporción del incremento de los índices de supervivencia que se le puede atribuir a cada variable. Aún así, muy pocos de los que han presenciado directamente los resultados de la atención médica en combate (por ejemplo, el Capitán Tarpey) dudan que su contribución sea menos que significativa.

En retrospectiva, es fácil considerar el surgimiento exitoso de la atención médica en combate (tanto directa como indirectamente por medio de su incorporación al plan de estudios del programa de adiestramiento de la 91W) como un hecho consumado. No obstante, la conclusión es demasiado optimista. Tom Philpott lo expresó francamente cuando declaró, “No [fue] algo de menor importancia para los doctores dar más responsabilidad a los técnicos médicos en el campo de batalla con respecto al tratamiento en casos de trauma.”²³ De no haber sido por el adiestramiento esmerado y estrecha supervisión de los líderes, tanto suboficiales como otros, las prácticas y procedimientos de la atención médica de las víctimas en el combate táctico podrían haber resultado en más daños que beneficios. En 2005, el General de División George W. Weightman, el entonces comandante de la Escuela y Centro del Departamento Médico del Ejército de EUA, denominó la decisión de delegar las destrezas avanzadas en casos de trauma a los técnicos médicos “un gran salto de fe”.²⁴ Esta declaración, si se toma literalmente, implica una incertidumbre que tal vez no existía. Y si existía, probablemente fue equilibrada por el reconocimiento de los

talentos del cuerpo de suboficiales en el cual cae la responsabilidad de implementar el programa.

No quiero minimizar la importancia de las innovaciones en la protección corporal. Los creadores de este equipamiento merecen la misma admiración que los nombres mencionados en el presente artículo. Además, el concentrarse sólo en los Bellamy, Butler y Peakes del Ejército pasa por alto una característica crucial del sistema en el cual éstos trabajan. El éxito o fracaso práctico de iniciativas ambiciosas a menudo puede ser atribuido completamente a los suboficiales. En calidad de líderes, maestros, implementadores del nuevo estilo de atención médica en combate táctico, los suboficiales representan el centro de gravedad, el núcleo del concepto. Más allá de ser los que posibilitan el producto final, los suboficiales contribuyeron significativamente en cada fase del desarrollo y diseminación del nuevo programa de atención médica de combate. En el futuro, los suboficiales continuarán siendo esenciales en el adiestramiento médico y de los líderes de técnicos médicos desde el ingreso en el Ejército hasta el campo de batalla.

Jamás se debe olvidar que el suboficial técnico médico no es singular en su compromiso con los aspectos técnicos de la profesión. Los suboficiales de la infantería han extendido el alcance profesional para incluir las negociaciones y la diplomacia. Los suboficiales de telecomunicaciones han

adquirido y perfeccionado las destrezas de las ciencias computacionales. El suboficial asistente legal puede gestionar los asuntos legales más comunes sin la presencia de un abogado. Hay un sinnúmero de otros ejemplos. Los suboficiales técnicos médicos son representativos del incremento en el nivel de profesionalización requerido de los suboficiales en el mundo moderno. Mientras que los teóricos discuten si una revolución informacional en los asuntos militares está en curso, no cabe duda alguna de la diversidad revolucionaria y la profundidad de las experiencias requeridas a los suboficiales. El ejemplo de los suboficiales técnicos médicos no sugiere que un proceso que va desde arriba hacia abajo ni de abajo hacia arriba es responsable del logro del estado final deseado de hoy en día. En su lugar, parece estar en juego un proceso de aprendizaje y liderazgo organizacional de apoyo mutuo en el cual las innovaciones cognitivas de investigadores y analistas están implementadas por un cuerpo de suboficiales inteligentes, prácticos y alertas quienes poseen altos niveles de pericias técnicas y profesionales que, hasta este momento, jamás han sido vistas en las Fuerzas Armadas de EUA.**MR**

El autor le gustaría agradecer y reconocer al Dr. Timothy Henschel por su asistencia en la revisión de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) del Ejército de EUA 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: Oficina Federal de Imprenta (*Government Printing Office - GPO*), octubre de 2006), págs. 8-9.
2. Robert F. Bellamy, "How Shall We Train for Combat Casualty Care?" *Military Medicine* 152 (diciembre de 1987): págs. 617-21.
3. Robert F. Bellamy, "The Causes of Death in Conventional Land Warfare: Implications for Combat Casualty Care Research," *Military Medicine* 149 (febrero de 1984): págs. 55-62.
4. Frank K. Butler, hijo, John Hagmann, y George E. Butler, "Tactical Combat Casualty Care in Special Operations," *Military Medicine* 161 (Suplemento de 1996): págs. 3-16.
5. Richard G. Malish, "The Medical Preparation of a Special Forces Company for Pilot Recovery," *Military Medicine* 164 (diciembre de 1999): 881-84.
6. Frank K. Butler, hijo, y John B. Holcomb, "The Tactical Combat Casualty Care Initiative," *Army Medical Department Journal*, PB 8-05-4/5/6 (abril/mayo/junio de 2005): págs. 33-37.
7. *Ibid.*
8. James B. Peake, "91W Healthcare Specialist," *Army Medical Department Journal*, PB 8-99-10/11/12 (octubre/noviembre/diciembre de 1999): p. 1.
9. Robert A. De Lorenzo, "Medic for the Millennium: The U.S. Army 91W Health Care Specialist," *Military Medicine* 166 (agosto de 2001): 685-88.
10. Robert A. De Lorenzo, "91W: Force XXI Combat Medic," *Army Medical Department Journal*, PB 8-99-10/11/12 (octubre/noviembre/diciembre de 1999): págs. 2-6.
11. De Lorenzo, Medic for the Millennium, p. 685.
12. *Ibid.*, p. 687.
13. Michael J. Tarpey, "Tactical Combat Casualty Care in Operation Iraqi Freedom," *Army Medical Department Journal*, PB 8-05-4/5/6 (abril/mayo/junio de 2005): 39-41.
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. Frank K. Butler, hijo, y John B. Holcomb, y col., "Tactical Combat Casualty Care 2007: Evolving Concepts and Battlefield Experience," *Military Medicine* 172 (Suplemento de noviembre de 2007): págs. 1-19.
18. Butler y Holcomb, "The Tactical Combat Casualty Care Initiative," p. 34.
19. *Ibid.*, p. 35.
20. *Ibid.*, p. 36.
21. Eric B. Schoemaker, "One Year after Walter Reed: An Independent Assessment of Care, Support, and Disability Evaluation for Wounded Soldiers," comentarios ante el Comité de Supervisión, Gobierno y Reforma, Subcomité de Seguridad Nacional y Asuntos Exteriores, 27 de febrero de 2008, Disponible en: <http://nationalsecurity.oversight.house.gov/documents/20080227161333.pdf> (27 de mayo de 2009).
22. Ronald F. Bellamy, "A Note on American Combat Mortality in Iraq," *Military Medicine* 172 (octubre de 2007): I, p. 1023.
23. Tom Philpott, "Military Update: Fewer War Wounds Suffered in Iraq are Fatal," *Stars and Stripes*, 16 de noviembre de 2005.
24. *Ibid.*

Los Suboficiales como ejemplos de moral

Mayor Kenneth R. Williams, Ejército de EUA

“**E**N LA GUERRA, la verdad es la primera baja”, según el dramaturgo trágico griego, Aiskhúlos (525-456 a.C). Sin duda alguna, la guerra somete a los soldados a fuerzas físicas, emocionales, espirituales y morales que influyen sobre los mismos para violar sus identidades morales personales y profesionales. Tales violaciones tienen a menudo efectos significativos y de gran envergadura en el detrimento del Ejército, a largo plazo. El cuerpo de suboficiales puede y debe tener una influencia moral positiva en los soldados a quienes lidera. El Ejército de hoy, sumamente desplegable, necesita contar con suboficiales que se perciban a sí mismos como agentes de moral. En la discusión que sigue a continuación, intento destacar porqué necesitamos a estos ejemplares y qué debe hacer un suboficial para llegar a ser un “ejemplar ideal de moral”.

¿Por qué el Ejército necesita que los suboficiales sean ejemplares de moral?

Los comentarios preliminares del Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, *Army Leadership*, clasifica dos características del líder ideal del Ejército como “[de] naturaleza moral elevada” y “modelo digno de emular”.¹ Las preguntas surgidas en los ambientes operacionales actuales de los últimos años indican porqué ahora se debe hacer énfasis en habilitar los principios morales en los suboficiales



(Ejército de EUA, Soldado Aaron J. Herrera)

Un suboficial del Ejército de EUA lleva a cabo una pos-evaluación, luego de un ejercicio de adiestramiento en el Centro de adiestramiento para el apresto conjunto, Fuerte Polk, Luisiana, 15 de julio de 2009.

para que sirvan de ejemplares de moral. El servicio militar está lleno de problemas éticos que hoy en día tienen ramificaciones estratégicas que van más allá de sus implicaciones morales normales. Las oportunidades para el derrumbamiento moral abundan en ambientes complejos, y hay razones utilitarias para evitar tales fracasos. El

El Capellán (Mayor) Kenneth R. Williams es el capellán de la 14ª Brigada de la Policía Militar, Fuerte Leonard Wood, Misuri. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Bautista Ouachita, una Maestría de la Universidad John Brown

y una Maestría en Teología de la Academia Teológica Bautista del Sudoeste. El Capellán Williams se ha desempeñado en varias posiciones de estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos, Corea y Timor Oriental.

desplome de la moral tiene una influencia de gran envergadura, no sólo en el ambiente de la unidad y las relaciones, sino también sobre el éxito de la misión, el apoyo público de las operaciones militares y las relaciones que existen entre las fuerzas estadounidenses y las de otras naciones.² La naturaleza de la “guerra de tres cuadras” requiere que los suboficiales y los soldados a quienes lideran, estén profundamente fundamentados en los principios morales que les permiten la capacidad de adaptarse moralmente.³ Los soldados tienen que pasar del ambiente de combate a establecer y mantener la ley y el orden, proveer ayuda humanitaria y participar en la reconstrucción de la nación, mientras no sólo ponen en práctica estas destrezas necesarias, sino que también los principios morales requeridos para llevar a cabo dicha transición.

El conflicto prolongado siempre ha tenido un efecto nocivo sobre el juicio y el comportamiento de los combatientes y de los enemigos no tradicionales.⁴ Los enemigos no tradicionales son evasivos y, con frecuencia, los conflictos pueden, rápidamente, escalar en intensidad. A menudo, los soldados que se encuentran bajo esas condiciones perciben de enemiga a la población local. En vista de la larga exposición a las tensiones de intentar distinguir al enemigo, la disciplina de adherirse a las medidas de protección para los no combatientes puede fallar. Las interdicciones presentadas en el Manual de Campaña 27-10, *The Law of Land Warfare* (Ley de la guerra terrestre) y las reglas de enfrentamiento tienen menos sopeso en dichas condiciones. La “ajenidad” extrema de una población indígena no combatiente no puede sino ayudar a influir a un jovencito que se vio en medio del combate.⁵ Los métodos sumamente letales y desequilibrados pueden tornarse más permisibles en la mitigación de riesgos a costa de bajas accidentales. En tales condiciones, las intenciones de un combatiente pueden cambiar rápidamente de buenas a malas y descuidar la protección de la población inocente. Mitigar la tendencia al descuido es moral y estratégicamente de suma importancia; debe haber iniciativas enérgicas para inculcar una perspectiva moral en el Ejército a través de un ejemplo de liderazgo de primera línea.

El Ejército sigue experimentando una cantidad significativa de fracasos morales. Durante

los primeros cuatro años de las operaciones en Afganistán e Irak, ocurrieron más de 100 crímenes, incluyendo violación, asesinato, ataques y robos.⁶ Sigue habiendo un número significativo de asaltos sexuales, conducta sexual inapropiada y otros crímenes. El Ejército adjudica gran importancia a los programas concebidos para evitar tales lapsos en la moral. El hacer énfasis en los suboficiales como ejemplares de moral puede ayudar a reforzar la necesidad estratégica moderna de que los soldados se comporten, estrictamente, de conformidad con las expectativas morales.

Formación moral de los soldados. Un estudio sobre el adiestramiento básico inicial señala un efecto limitado en la formación moral de los soldados sin un cambio significativo en el patrón de toma de decisión moral.⁷ Además, los resultados del estudio señalaron una influencia significativa ejercida por los líderes tanto positiva como negativamente, incorporación poco profunda del código moral del Ejército y la necesidad permanente en el adiestramiento de seguimiento sobre la educación de principios morales. Los educadores de ética han alegado enfáticamente la eficacia de los mentores para proveer la formación moral.⁸ La influencia más eficaz en la formación moral de los integrantes de toda organización es el supervisor de primera línea.⁹

Análisis ético. En su estudio sobre el ejemplar de moral, Ann Colby y William Damon elaboraron los siguientes cinco criterios para describir a un ejemplar de moral:

- Compromiso sostenido de ideales morales o principios que incluyen un respeto generalizado por la humanidad o una constancia sostenida de virtud moral.
- Disposición de actuar de conformidad con los ideales o principios morales, incluyendo consistencia entre acciones e intenciones y entre los medios y fines de las acciones.
- Voluntad de sacrificar sus propios intereses a fin de salvaguardar los valores morales.
- Capacidad de inspirar a otros y, por consiguiente, hacerlos que actúen de conformidad con los valores morales.
- Sentido de humildad realista acerca de su propia importancia en contraste con el resto del mundo, denotando un interés general mayor que su propio ego.

Idealmente, un ejemplar de la moral posee un comportamiento y comprensión ética sumamente desarrollada. Además de los cinco criterios señalados previamente, un ejemplar de moral participa en cuatro procesos, también conocidos de modelo de cuatro componentes de acción moral: sensibilidad ética, capacidad de juicio ético, motivación ética y naturaleza ética¹⁰

- La sensibilidad ética abarca una concienciación de problemas morales y una comprensión de los factores involucrados y las causas, efectos y consecuencias de distintas alternativas, especialmente los efectos que surten en las personas involucradas. Un ejemplar de moral puede comprender la perspectiva de otra persona.

- La capacidad de juicio ético encierra la capacidad de determinar cuál opción es moralmente más justificable. Los ejemplares de moral son expertos en los procesos de toma de decisiones morales.

- La motivación ética incluye el nivel de compromiso propio y responsabilidad personal ante los valores y acciones morales. Los ejemplares de moral pueden mantener sus compromisos morales porque incorporan valores morales en su auto identidad.

- La naturaleza ética comprende la perseverancia y determinación en la búsqueda de metas morales, V.gr., la capacidad de ejercer autocontrol para satisfacer el curso de acción moral.

Cómo comprender el código. Por lo tanto, un ejemplar de moral es, idealmente, un experto en la teoría y práctica de normas éticas. Por consiguiente, pedir que un suboficial sea un ejemplar de moral es decir que se debe esperar que un suboficial practique las destrezas relacionadas con los códigos morales del Ejército según lo ejemplificado en el Credo del soldado, el Carácter del guerrero y los Valores del Ejército. Un suboficial debe ir más allá de memorizar los códigos morales del Ejército. Debe incorporarlos como elementos de su identidad personal para, verdaderamente, entenderlos en el contexto de su propia vida. De ahí que, un suboficial debe entender la lógica, no simplemente las reglas por las cuales él o ella debe desempeñarse como soldado.

Se entiende que el motivo por el cual una persona que ha decidido entrar en un campo de carrera profesional debe esforzarse para adherirse a los estándares exigidos en la profesión. El jurar solemnemente apoyar y defender la Constitución y obedecer las órdenes legales de los oficiales quienes también han jurado ese juramento, es el requisito de referencia para la profesión militar en Estados Unidos. Por lo tanto, una carrera militar comienza con una base moral explícita, pues la Constitución exige el compromiso con respecto a todos los tratados internacionales de *Just War* (Guerra Justa) así como los derechos y valores que los estadounidenses consideran fundamentales. Como tal, un suboficial posee un sistema de valor singular e identidad profesional.¹¹ El no adherirse a estos estándares es ser un farsante, un charlatán que no comprende los requisitos más fundamentales de la profesión.

De ahí que, una vez en la profesión, un suboficial es responsable de cumplir tanto las expectativas de identidad ética como de comportamiento de la profesión y de la sociedad. Un suboficial, en calidad de profesional, debe deliberar, conscientemente, la integración de los códigos morales e identidades tanto personales como profesionales. Es esencial determinar si su



El Sargento Primero Matthew Solomon, sargento instructor, C/787 Batallón de Policía Militar, habla sobre la conducta personal con un grupo de soldados que reclasifican como Policía Militar. La influencia más poderosa sobre el comportamiento moral de los soldados la ejerce el ejemplo provisto por un suboficial. Los soldados adquieren autodisciplina observando el ejemplo de su suboficial.

identidad personal y profesional es compatible. Se tiene que analizar su propia vida, entendiendo completamente las implicaciones éticas de seguir siendo de la manera que uno es, o avanzar, moralmente en otra dirección. Si el Ejército institucionalizara este proceso de integración, el cuerpo de suboficiales desarrollaría una postura ética profesional mucho más constructiva y confiada.

El servicio militar está lleno de problemas éticos que hoy en día tienen ramificaciones estratégicas que van más allá de sus implicaciones morales normales.

Cómo describir al suboficial moralmente ideal

Integrar los cinco criterios de Colby y Damon con el modelo de cuatro componentes produce siete extrapolaciones para describir al suboficial ideal como un ejemplar de moral:

- Compromiso moral.
- Sensibilidad moral.
- Juicio moral.
- Supremacía de valores morales.
- Inspiración moral.
- Humildad (evitar pretensiones de superioridad moral).
 - Naturaleza.

Compromiso moral. Un compromiso sostenido para vivir un estilo de vida moral es ideal. La confiabilidad ética no se puede encontrar en espasmos aislados y convenientes de acciones morales. La acción debe corresponder al principio. Tal compromiso sostenido debe provenir del respeto por todas las personas como fines individuales y en ellos mismos, justamente como uno se ve a sí mismo (es decir, no sencillamente como los medios para conseguir un fin). Por lo tanto, este criterio evita la discriminación relacionada con el racismo, sexismo y otras generalizaciones similares. El

suboficial, en calidad de ejemplar de moral, debe comprometerse a adherirse a este principio moral principal como un asunto de integridad personal. De tal modo, la vida personal de dicho suboficial debe servir de base para el compromiso en la vida profesional. Primero, tiene que comprometerse a tratar a todas las personas de manera justa independientemente de sus propias preferencias o prejuicios. Debe disciplinarse para alinear, habitualmente, las acciones personales con los demás según el principio de tratar a las personas como un fin en sí mismo y no como un medio para lograr un fin.

Sensibilidad moral. La sensibilidad moral requiere el discernimiento, la capacidad de identificar los asuntos morales y las fuerzas en juego en un dilema moral.¹² Un ejemplar de moral debe poder ponerse a sí mismo en el lugar de los demás y considerar las cosas desde la perspectiva de otros. Esta destreza requiere no sólo sentir empatía por otros, sino también ser sensible a la necesidad de tomar medidas morales. La capacidad de considerar las cosas desde otra perspectiva también requiere el sentido de reciprocidad que debe extenderse a los ciudadanos del país en el cual las fuerzas estadounidenses están desplazadas, y hasta a los enemigos. La capacidad de considerar las cosas desde otra perspectiva y la empatía sirve para evitar que se cometan actos amorales (V.gr., crímenes de guerra) en contra de estas personas.

De ahí que, un suboficial debe entender la lógica, no simplemente las reglas por las cuales él o ella debe ser un soldado.

Además, la sensibilidad moral implica, según lo anteriormente mencionado, “conocer los códigos, regulaciones y normas de la profesión, y reconocer cuándo ponerlas en práctica”.¹³ Por lo tanto, un suboficial ejemplar de moral estará bien versado en los principios de la tradición de *Just War*, la Ley de la guerra terrestre, los

convenios de Ginebra y los códigos morales del Ejército. Según lo expresado previamente, la sensibilidad moral no significa sencillamente tener un conocimiento superficial o memorizarse dichos estándares. Significa poder ponerlos en práctica en distintas situaciones con el dominio de su lógica ética. En el Manual de Campaña 6-22 se hace énfasis en el siguiente requisito: Ser un líder ético requiere más que sólo saber los valores del Ejército. Los líderes tienen que poder ponerlos en práctica para encontrar soluciones morales a distintos problemas”.¹⁴ Todo esto implica un grado más alto de educación ética de los que emplea actualmente el Ejército.

Juicio moral. El juicio moral abarca la capacidad de pensar críticamente y tomar decisiones con base en un compromiso con los principios éticos, la fomentación de virtudes (mediante valores razonados) y su sensibilidad moral.¹⁵ Tanto los principios generales como las reglas específicas influyen el juicio moral. El juicio moral exige decisiones basadas en intereses y ventajas personales, mantener el orden actual de la vida social o en los principios básicos y valores. El patrón del juicio moral del Ejército pareciera estar basado principalmente en reglas, regulaciones y procedimientos estándares. En un trabajo reciente alegué el juicio moral de los soldados en el adiestramiento básico de la policía militar. Mi estudio indicó que su juicio moral al comienzo del adiestramiento y al final del mismo se evaluó de la siguiente manera:

***...los soldados deben poder
“razonar cuidadosamente
acerca de los dilemas que
encara su profesión...”***

- 42 por ciento mantuvieron las normas (con base en reglas).
- 28 por ciento tenían un interés personal.
- 24 por ciento con base en principios.¹⁶

El estudio no demostró ningún cambio estadístico significativo en el juicio moral como resultado del adiestramiento básico de la policía

militar. Si bien, tal estudio no se llevó a cabo en otras poblaciones, hay motivo para creer que arrojarían resultados similares.

Si bien las reglas son necesarias para dar estructura y orden, un planteamiento con base en reglas, a menudo, no es adecuado para solucionar rompecabezas morales y dilemas evidentes. A menudo, las reglas entran en conflicto. Con frecuencia, se puede encontrar un motivo para pensar cómo circundar una regla a fin de actuar por interés propio. Un profesional toma en serio tales juicios éticos, se cuida de las justificaciones simplistas y superficiales para evitar las implicaciones de principio moral. Según lo observado por dos expertos, “La práctica profesional es una empresa básicamente moral”.¹⁷ El Ejército enfrenta un enemigo adaptable y cambiante en la guerra, los soldados deben poder “razonar cuidadosamente acerca de los dilemas que encara su profesión...”¹⁸

Supremacía de valores morales. El estudio de Colby y Damon indica que para mantener sus propios valores morales, los ejemplares de moral están dispuestos a sacrificar sus propias ganancias personales por el bienestar de los demás. Esto no significa que los ejemplares de moral desatienden su salud y bienestar personal, no obstante, significa que los valores básicos toman precedencia sobre las ventajas personales cuando se enfrentan a un dilema moral. Los ejemplares de moral cumplen sus compromisos con los valores morales.

Ser un ejemplar de moral, para un suboficial, personifica el valor del Ejército de “servicio desinteresado”. Un suboficial elige tomar medidas morales sobre su propio interés, no utiliza a los soldados para ganar ventaja personal y considera el código moral del Ejército como la premisa dominante para el éxito a largo plazo, influencias duraderas y hacer aportaciones al mundo. Si se enfrenta a dilemas morales, el suboficial se inclina hacia los principios en lugar de actuar por su propio interés. Por ejemplo, el Credo del suboficial estipula. “No usaré mi grado o posición para obtener placer, beneficio o seguridad personal. Siempre antepondré las necesidades de [los soldados] a las mías. La Guía de estudio del Ejército también especifica este principio.”¹⁹

Inspiración moral. El estudio de Colby y Damon reconoce que un ejemplar de moral influye su entorno. La influencia es la esencia del



(Departamento de Defensa)

El Sargento Primero Kevin Jaques, un integrante del Comité Penitenciario de la División de adiestramiento básico de Policía Militar, instruye a los soldados sobre cómo conducir un movimiento forzado de un detenido. El vincular los valores del Ejército y el carácter guerrero al tratamiento moral de los detenidos prepara a los soldados para encarar dilemas morales sin violar el código moral del Ejército.

liderazgo. Otro autor define el liderazgo como “una relación de influencia entre los líderes y los seguidores quienes tienen la intención de llevar a cabo cambios verdaderos que reflejen sus propósitos mutuos”.²⁰ Semejantemente, un ejemplar de moral inspira a los demás a lograr un rendimiento más alto a través de tal influencia relacionada.

Idealmente, un suboficial debe facilitar el cambio y crecimiento, fomentar el trabajo en equipo y motivar a los demás al desarrollo ético y acciones morales. Así como un ejemplar de moral exhibe tales cualidades en la vida de él o ella, los suboficiales deben instar a los soldados a que los incorporen en sus vidas. El Manual de Campaña 6-22 destaca el poder que ejerce el ejemplo de un suboficial:

Los líderes con carácter del Ejército lideran por medio de sus propios ejemplos y actúan, constantemente, como modelos dignos de

emular mediante iniciativas dedicadas de por vida a aprender y a evolucionar. Logran el nivel de excelencia para sus organizaciones si los seguidores son disciplinados cumpliendo con sus labores, comprometidos con los valores del Ejército y sintiéndose potenciados para lograr toda misión, mientras simultáneamente mejoran sus organizaciones con un enfoque hacia el futuro.²¹

Humildad. El estudio de Colby y Damon también destaca el elemento de humildad. Un ejemplar de moral se esfuerza para llevar a cabo una autoevaluación realista y no asume la postura de superioridad moral. Tal ejemplar da crédito donde merece darlo y comprende que él o ella no es la fuente de toda sabiduría. La humildad no es una muestra de debilidad sino de fortaleza. Es la fortaleza para evitar dinámicamente caer en el autoengaño, evaluando y reconociendo sus propias vulnerabilidades y protegiéndose contra

las mismas confiando en los puntos fuertes de los demás miembros del equipo.

En el Manual de Campaña 6-22 se indica que todos los soldados son líderes, independientemente de que ocupen una posición de liderazgo o cuenten con la autorización para ejercer el mismo. Tales “líderes sin autorización”, también conocidos como *líderes informales*, demuestran sus dotes de liderazgo a través de una combinación de confianza en sí mismos y humildad.²² Las palabras humildad y humilde tienen sus raíces de la palabra en latín tierra.²³ Un suboficial tiene que ser realista.

Naturaleza. Nada de lo antedicho tiene ningún valor a menos que se siga con acciones acordes a sus valores y convicciones. No es suficiente tener valores morales y convicciones. Un ejemplar de moral practica a diario tales valores y convicciones. La capacidad de tomar una acción que sea cónsona con sus valores y convicciones, a menudo se le llama *autorregulación*. La autorregulación implica integrar los elementos del pensamiento moral a los sentimientos morales.

...los líderes no pueden obligar a los soldados a cambiar, los soldados tienen que decidir cambiar.

El carácter moral es uno de los elementos que conforma el modelo de cuatro componentes. De conformidad con el Manual de Campaña 6-22—

Carácter, las cualidades éticas y morales de una persona, ayuda a determinar lo que es correcto y le proporciona a un líder una motivación para hacer lo adecuado, sin importar las circunstancias ni las consecuencias. Una conciencia ética informada cónsona con los valores del Ejército fortalece a los líderes para tomar las decisiones correctas cuando se enfrentan a situaciones difíciles. En vista de que los líderes del Ejército buscan hacer lo correcto e inspirar a los demás para que hagan lo mismo, tienen que incorporar dichos valores.²⁴

La consistencia porta en sí la idea de *integridad*. En su descripción de integridad, el Manual de Campaña 6-22 establece—

Los líderes íntegros actúan consistentemente según los principios claros, no sólo según lo que ahora funciona. El Ejército confía en los líderes íntegros quienes poseen altos estándares morales y son honestos tanto en palabra como en hecho. Los líderes son honestos con los demás, presentándose ellos mismos o sus acciones de ninguna otra forma de la que en realidad son, permaneciendo comprometidos con la verdad.²⁵

A fin de participar en acciones morales cónsonas con su carácter, a menudo se debe demostrar *valentía personal*. El FM 6-22 proporciona una descripción exacta de la valentía:

La valentía moral es la buena voluntad de mantenerse firme en los valores, principios y convicciones. Permite a todos los líderes defender lo que ellos consideran correcto, independientemente de las consecuencias. Los líderes quienes se hacen totalmente responsables de sus decisiones y acciones, incluso, cuando las cosas salen mal, demuestran valentía moral.²⁶

El modelo de cuatro componentes describe el carácter no como un conjunto de rasgos o cualidades, sino como la persistencia y valentía para cumplir con sus valores morales tanto personales como profesionales.²⁷ El suboficial como ejemplar de moral demuestra, idealmente, destrezas éticas profesionales y carácter con acción consistente.

Estas destrezas le permite—

- Actuar según el valor moral principal discernido.
- Ponerse en el lugar de los demás.
- Tomar decisiones morales y éticas.
- Ejercer fuerza adecuada.
- Tratar a todos con respecto.

El suboficial como ejemplar de moral

El fortalecimiento del carácter involucra el desarrollo de la experiencia. Un suboficial es idealmente un profesional porque él o ella es un experto, V.gr., el maestro. El subalterno es el aprendiz. Un proceso pertinente de desarrollo



(Autor)

El Sargento Primero Todd Warner, sargento instructor, A/795 Batallón de Policía Militar, dialoga con los soldados acerca de cómo el código moral del Ejército desarrolla la comprensión moral. Un suboficial crea las condiciones necesarias para el desarrollo moral óptimo, V. gr., un clima de maestría.

moral y de carácter es la educación ética integral, la cual plantea el desarrollo del carácter en tres premisas básicas, a saber:

- El carácter es el desarrollo de la experiencia.
- El desarrollo del carácter es la cultivación de la experiencia.
- La autorregulación es indispensable para el sostenimiento del carácter.²⁸

Por consiguiente, la educación ética integral tiene que ver con encargarse de un aprendiz y hacerlo un experto a través del *aprendizaje profesional asesorado*. El suboficial como ejemplar de moral idealmente actúa de asesor o experto quien guía al aprendiz para que adquiera la experiencia. En este proceso de aprendizaje asesorado, el suboficial sirve de ejemplo personal, de instructor y de creador de un clima de maestría.

Ejemplo personal. En el aprendizaje profesional asesorado, el soldado recién alistado aprendiz observa las acciones y actitudes del experto, el suboficial. La autorregulación es el resultado de observar el ejemplo de los líderes y poner en práctica el código de moral y las políticas y procedimientos de la organización. El suboficial en calidad de ejemplar de moral provee al soldado con un modelo tangible. En el FM 6-22 se estipula lo siguiente:

Vivir adherido a los valores del Ejército y al espíritu del guerrero dando el ejemplo. Significa anteponer a la organización y a los subalternos a los intereses propios, carrera y comodidad. Para un líder del Ejército, requiere anteponer la vida de los demás a los deseos personales de autopreservación.²⁹

El ejemplo personal de un suboficial no puede subestimarse. Los resultados de mi estudio en 2009 revelan que el ejemplo de los líderes en general y, especialmente, de los sargentos instructores tiene el efecto más significativo sobre el desarrollo moral de los soldados. A fin de que los soldados estén completamente preparados para la batalla, no sólo táctica y

técnica, sino moralmente, el Ejército necesita a suboficiales ejemplares de moral.

Métodos de instrucción. El fracaso de muchos programas de educación ética y de carácter no es el contenido del mismo, sino los métodos de instrucción.³⁰ La instrucción que un suboficial ejemplar de moral puede proveer debe incluir elementos específicos.

Los métodos de un ejemplar de moral son auto-constructivos. Es decir, se debe anteponer la asimilación a uno mismo. Al referirse a la noción de autonomía en la educación moral de Emanuel Kant, Susan Martinelli-Fernandez, afirma que la autonomía no significa que los soldados tienen el derecho de actuar por impulso para aceptar o rechazar ciertas acciones o reglas morales.³¹ Significa que los soldados tienen el derecho, la libertad, y más importante, la responsabilidad de participar activamente en el desarrollo de su identidad moral en virtud de la razón. En vista que la acción moral está fundamentada en fuertes principios, los líderes no pueden obligar a los soldados a cambiar—los soldados tienen que decidir cambiar.

Sin embargo, los líderes pueden crear las condiciones en las cuales los soldados estén capacitados y puedan decidir cambiar. Si los

líderes imponen las reglas, la motivación para participar o ignorar la acción moral se reduce al interés propio, evitando el castigo o ganando una recompensa. Según los comentarios de Martinelli-Fernandez, “la meta de la educación moral, por lo tanto, no es simplemente conseguir que el agente acate las reglas. Es la fomentación de la agencia moral, una agencia que implique que una persona se convierta en un pensador independiente, correcto y actúe adecuadamente”.³²

Un ejemplar de moral debe desarrollar dominio en dos dimensiones, a saber: comprensión consciente, explícita; y comprensión intuitiva, implícita. La instrucción debe abarcar el adquirir tanto el conocimiento específico del código moral del Ejército como el desarrollo de la capacidad de ponerlo en práctica en distintas situaciones. Un ejemplar de moral desarrolla la capacidad de los soldados para la autorregulación y el autocontrol. Los soldados deben poder demostrar el carácter moral “cuando nadie los está mirando”. Eso significa que los soldados deben incorporar el código moral del Ejército. Esta autorregulación se desarrolla mejor con la observación del rendimiento moral de un líder.³³

Los métodos de un ejemplar de moral encierran la práctica extensiva. Las unidades ensayan misiones, y deben también ensayar dilemas morales. Los métodos de instrucción eficaces desafían los patrones de pensamiento moral actuales de los soldados. Si el juicio moral de un soldado está basado, principalmente, en las reglas, el suboficial debe presentar dilemas que crean conflictos entre las reglas y guiarlo para poner en práctica los principios y valores morales en el dilema. Los métodos más eficaces de facilitar la maestría en el juicio moral incluyen discusiones del dilema y los ejercicios de juegos de roles. El elemento más significativo en el proceso es volver a pensar un asunto interactuando con los demás.

En mi estudio, los soldados en grupos principales indicaron que mucho del adiestramiento moral en la actualidad consistió en correcciones en lugar de instrucción. Este énfasis en lo que no se debe hacer en lugar de lo que se debe hacer contribuyó al descubrimiento clave del estudio—la incorporación superficial del código moral del Ejército. Sin embargo, los métodos de instrucción del suboficial como ejemplar de moral deben incluir el razonamiento moral, el

sentimiento moral de empatía, el descubrimiento del significado y del propósito, la práctica de tareas morales difíciles y los métodos de instrucción deben ser un tanto placenteros.³⁴

El clima de maestría. Un ejemplar de moral es un líder que crea un clima que induce las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo.³⁵ Al crear un clima de maestría, el ejemplar de moral utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje. Todo lo que sucede constituye una experiencia de aprendizaje, ya sea, de cómo actuar y de cómo no actuar. Un ejemplar de moral hace que el desarrollo de la cohesión de la unidad sea prioritario. Un clima de maestría fomenta las relaciones positivas entre los compañeros porque tales relaciones motivan el aprendizaje y la motivación mutua.³⁶

Dentro de un clima de maestría, un ejemplar de moral refuerza el comportamiento constante con el código moral de la organización a través de tanto honores públicos como reconocimiento personal en privado. Solicita la retroalimentación de los seguidores en el clima moral de la organización. Hace el discutir los asuntos libre de temor de ser castigado. El ejemplar de moral se concentra en mejorar el rendimiento y conducta moral de la unidad, no en los sentimientos personales de sus soldados.

Al crear un clima de maestría, los ejemplares de moral fomentan la participación activa de los novatos-aprendices en el desarrollo del carácter moral. El rol que juega el suboficial en la educación de la moral y el carácter no es el de “impregnar los mensajes de un código moral” en las mentes de los soldados.³⁷ Ni el suboficial es un agente de comercialización que usa carteles y lemas “en un enfoque de concienciación pública a los valores”.³⁸ Los planteamientos de cambio rápido a la educación moral y de carácter suelen producir agentes de moral quienes son “soldados morales en tiempos no muy desafiantes”. Se adhieren a su código moral en situaciones favorables pero suelen fallar en situaciones adversas o ambiguas.³⁹ En su lugar, el suboficial involucra a los soldados en diálogos concebidos para desafiar su pensamiento moral.

Un clima de maestría implica que el ejemplar de moral practique el liderazgo y estilos de comunicación que consoliden las relaciones y educación para adquirir la experiencia. Esto

significa que la relación líder-seguidor debe ser interactiva, no unidimensional, para hacer cumplir las reglas y la memorización del código. El estilo de la comunicación y liderazgo del suboficial debe comprometer a los soldados en la práctica que conduce a la maestría.

En el FM 6-22 se establece—

Una de las responsabilidades principales de un líder del Ejército es mantener un clima ético que apoye el desarrollo de tal carácter. Si el clima ético de una organización consolida el comportamiento ético, la gente pensará, sentirá y actuará éticamente con el tiempo. Incorporarán los aspectos de carácter válido.⁴⁰

Y después, los “líderes del Ejército deben concentrarse, consistentemente, en moldear los climas de la organización con base en éticas en los cuales los subalternos y las organizaciones puedan lograr su capacidad máxima”.⁴¹

Perspectiva del futuro

Los suboficiales tienen una obligación moral de asegurar que los soldados estén preparados para la batalla. La preparación para la batalla va más allá de las habilidades tácticas y técnicas, lo que incluye el uso moral de fuerza letal. Dicho uso moral es la base fundamental de ser un profesional militar. Cada vez más, a los soldados se les pone en posiciones de hacer juicios morales y tomar medidas que podrían ocasionar la muerte de sus compañeros y de civiles inocentes, así como la del enemigo. Además, el comportamiento diario de un soldado debe facilitar relaciones positivas entre los compañeros para desarrollar una fuerte cohesión. Tales acciones tienen que adherirse a los códigos morales del Ejército y a las normas que rigen la Constitución. Los medios más eficaces para crear soldados morales es a través de los suboficiales quienes demuestran, a diario, un alto carácter moral. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: U.S. Government Printing Office).
2. *Ibid.*, párrafo 4-62.
3. Charles Krulak, “The three block war,” *Vital Speeches of the Day*, 64(5), p. 139. (15 de diciembre de 1997) de la base de datos de la Academic Search Premier (9 de abril de 2009).
4. Shay, Jonathan, *Achilles in Vietnam: Combat trauma and the undoing of character* (Nueva York: Scribners, 1994).
5. Wolfe, Rebecca y Darley, John, “Protracted asymmetrical conflict erodes standards for avoiding civilian casualties,” *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 11(1), 2005, págs. 55-61.
6. American Civil Liberties Union (2005), de www.aclu.org/safefree/torture/torturefoia.html (2 de febrero de 2005).
7. Williams, Kenneth R., “Assessing the effectiveness of character education in U.S. Army initial entry training,” document presentado en el Simposio Internacional de Éticas del Ejército, San Diego, California, 2009, del lugar web de U.S. Air Force Academy (Academia de la Fuerza Aérea de EUA), www.usafa.edu/isme/ISME09/Williams09.html (1 de marzo de 2009).
8. Lapsley, Daniel y Narvaez, Darcia, “Character Education,” *Handbook of Child Psychology*, 6ª ed.: Vol 4, *Child Psychology in Practice* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2006), págs. 248-96.
9. Kouzes, James y Posner, Barry, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
10. Lapsley y Narvaez; Rest, James, Narvaez, Darcia, Bebeau, Muriel, y Thoma, Stephen, *Post conventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); Stephen Thoma, “Research on the Defining Issues Test,” in Melanie Killen y Judith Smetana, eds., *Handbook of Moral Development* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, Inc., 2006).
11. Bebeau, Muriel y Monson, Verna, “Guided by theory, grounded in evidence: A way forward for professional ethics education,” en Nucci, Larry y Narvaez, Darcia, *Handbook of Moral and Character Education* (Nueva York: Routledge, 2008).
12. Lapsley y Narvaez; Rest, Narvaez, Bebeau, y Thoma; Thoma.
13. Bebeau, Muriel, “The Defining Issues Test and the Four Component Model: Contributions to Professional Education,” *Journal of Moral Education*, 31(3) (2002), 271-95; p. 283.
14. FM 6-22, párrafo 4-68.
15. Lapsley y Narvaez; Rest, Narvaez, Bebeau, y Thoma; Thoma.
16. Williams.
17. Bebeau y Monson, p. 559.
18. *Ibid.*
19. Army Study Guide, <www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/nco_history/nco-creed.shtml>.
20. Rest y Narvaez, eds., *Moral Development in the Professions* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc., 1994), p. 102.
21. Manual de Campaña (FM) 6-22, párrafo 3-1.
22. *Ibid.*, párrafo 3-66.
23. Kouzes, James y Posner, Barry, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
24. Manual de Campaña (FM) 6-22, párrafo 4-1.
25. *Ibid.*, párrafo 4-3 0.
26. *Ibid.*, párrafo 4-38.
27. Bebeau y Monson.
28. Lapsley y Narvaez.
29. FM 6-22, párrafo 7-76.
30. Lapsley y Narvaez.
31. Martinelli-Fernandez, Susan, “Educating Honorable Warriors,” *Journal of Military Ethics*, 5(1): 2006, págs. 55-66.
32. *Ibid.*, 2006, p. 57.
33. Bebeau y Monson, p. 560.
34. Lapsley y Narvaez.
35. Davidson, Matthew, “Harness the Sun, Channel the Wind: The Art and Science of Effective Character Education,” en Lapsley, Daniel y Power, F. Clark, eds., *Character Psychology and Character Education* (Indiana: Universidad de Notre Dame Press, 2005); David Shields y Brenda Bredemeier, “Can Sports Build Character?” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*; David, Shields y Brenda Bredemeier, “Sport and the development of character, en Larry Nucci y Darcia Narvaez, eds., *Handbook Of Character Education* (Nueva York: Routledge, 2008).
36. Berkowitz, Marvin y Bier, Melinda, “The Interpersonal Roots of Character Education,” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*, p. 10.
37. Kupperman, Joel, “How Not to Educate Character,” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*, p. 211.
38. Davidson, 2005, p. 229.
39. Kupperman, 2005.
40. FM 6-22, párrafo 4-56.
41. *Ibid.*, párrafo 4-67.

Cómo conservar amigos y ganar aliados

El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército

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



(Marie-Lan Nguyen, Wikimedia Commons)

Hoplitas griegos, símbolos de la democracia helénica. Escalón superior, lado B de la llamada crátera de Eurytyros de Cerveteri. La Guerra peloponense de Tucídides aclara que la Atenas democrática no escatimó recursos para fomentar la confianza en el país y ganar y conservar aliados.

SI EL EJÉRCITO va a tomar en serio las relaciones públicas, necesita una especialidad de “Relaciones públicas del Ejército” que se alinee íntegramente con sus propósitos, una doctrina que exprese claramente la lógica causal de su función y organizaciones que reflejen, adecuadamente, las necesidades. En “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age” (*Military Review*, edición en inglés, noviembre-diciembre de 2008), sostengo que: “Mantener la confianza de la audiencia nacional y aliada mientras se gana la confianza y el

apoyo de la audiencia local [es] fundamental para el éxito de... las sociedades libres y modernas que actualmente llevan a cabo todo tipo de operación militar en cualquier parte del mundo”. La historia nos enseña que ganar y mantener aliados es esencial para el éxito estratégico a largo plazo. Ambas partes en la Guerra peloponense, conocieron dos verdades, por ejemplo:

- Mantener la confianza de su propia audiencia y la audiencia aliada asegurará la disponibilidad de recursos para cualquier misión.
- Ganar el respeto y el apoyo de la audiencia en el lugar de la batalla es la clave para terminar rápidamente la misión de manera exitosa.

La historia reciente de los Estados Unidos no ha comunicado, suficientemente bien, estas lecciones. La experiencia en la Operación Desert Storm no pudo enseñárselas. Ese asombroso evento en el desierto careció, principalmente, de indigentes y de las complicaciones que ocasiona la confusión social y el gobierno desarticulado, y fue lo suficientemente breve para mantener el consenso para el apoyo tanto en el país como entre los aliados. Otras participaciones, desde El Salvador y otras tantas, podrían haber enseñado estas verdades, pero las mismas se perdieron porque elegimos ignorar estas lecciones mientras nuestro interés estaba centrado en las operaciones de combate de gran escala. Los Estados Unidos ya no puede permitirse el lujo de no comprender la importancia que tienen las relaciones públicas:

El General de Brigada (Retirado) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA, fue uno de los principales promotores del concepto de Batalla aeroterrestre del Ejército y fundador y primer director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su Licenciatura de la Academia Militar de EUA y su Maestría de la Universidad de Harvard. También asistió a la Escuela Superior de Guerra y al Curso culminante en la

Universidad Nacional de Defensa. Comandó una compañía de infantería aerotransportada y un equipo asesor con un Batallón de Rangers survietnamitas en el combate. Sus publicaciones más recientes sobre temas desde tácticas hasta estrategia y “transformación” militar han aparecido en el Armed Forces Journal, Army Magazine, Military Review, Artillery Journal, Strategic Studies Institute Papers y AUSA Land Power Papers.

las poblaciones involucradas serán, con mayor frecuencia, árbitros tanto del éxito como del fracaso en todas las operaciones militares, independientemente de la escala o de la duración, e indistintamente de quién sea el enemigo. Mantener y cultivar relaciones positivas con todas las audiencias relevantes debe convertirse en una parte mucho más integral de las operaciones militares de los EUA.

Confianza, percepción y operaciones

Si la audiencia en el país y en otros países aliados percibe que sus fuerzas son ineficaces e ilegítimas, que es justamente lo que sus adversarios les quieren hacer creer, retirarán su apoyo. Si las poblaciones locales creen que nuestras operaciones son ilegítimas y contra sus intereses, se nos opondrán. Si el enemigo está ganando, se nos opondrán aún más. En ese contexto, el que una misión sea exitosa o fracase depende, en primer lugar, de la eficacia en la que se desempeñe el mando. De ahí que, el éxito depende de la imagen que proyecte el mando y de las palabras que el portavoz del mismo pronuncie en apoyo de dicha imagen. Un portavoz militar solo tiene una capacidad limitada para mitigar los actos y las imágenes ineficaces o contraproducentes. En el mejor de los casos, un portavoz puede basarse en imágenes y actos efectivos, y así multiplicar sus efectos, acelerando el éxito de la misión. Esta economía posee, en la actualidad, una inmediatez crítica para una fuerza totalmente comprometida.

Hoy en día, las condiciones han cambiado drásticamente desde aquellas a las que se habían acostumbrado las fuerzas estadounidenses luego de la Segunda Guerra Mundial. Las poblaciones que actualmente toman decisiones para apoyar nuestras operaciones pagan un precio alto. En términos realistas, las fuerzas militares tienen que probar que son dignas de los grandes riesgos a los que se enfrentan estas personas. Debido a este gran riesgo, las lecciones del periodismo y de la publicidad comercial no son pertinentes. Los soldados y los infantes de marina tratan no sólo con los “medios acreditados” sino también con la voracidad novedosa y ubicua de la diseminación moderna e informal de la información. No le

están vendiendo jabón a la gente del lugar; tienen que comunicar su credibilidad y profesionalismo, y cuán indispensable es su misión.

La transparencia en el entorno operativo global, y las diversas formas y velocidad en que las audiencias se informan, dan lugar a una inmediatez novedosa y abrumadora. La sensibilidad de los políticos a los vaivenes repentinos del estado de ánimo de la audiencia puede hacer que las autoridades estratégicas estén impacientemente esperando los resultados. Por lo tanto, son proclives a reaccionar de manera exagerada. Esa misma transparencia, velocidad del flujo de la información y multiplicidad de medios, junto con las distintas maneras en que los adversarios emprendedores pueden mal informar y distorsionar eventos, hace que el ganar la confianza y el apoyo de las poblaciones locales sea mucho más difícil que antes.

No hace mucho, era posible pensar en mantener la confianza de la audiencia y ganar el apoyo y la confianza de la población en conflicto como dos problemas independientes. Hoy en día, ningún comando, puede separar el trato con los medios del trato cara a cara con la audiencia relevante para la misión. Es imposible separar lo que se le dice a la gente en el país y en países aliados, de lo que escucha la gente en el área de operaciones del mando.

Este desafío que presenta la comunicación con los medios es diferente, pero paralela, a la de

Hoy en día, ningún comando, puede separar el trato con los medios del trato cara a cara con la audiencia relevante para la misión.

ganar el respeto, la conformidad y el apoyo de la gente en el área de operaciones. Nuestro enfoque hacia el primero es demasiado centralizado, lento, inflexible y anticuado. Se beneficiaría de un enfoque del “mando de la misión” al control. Por otra parte, ganar el respeto, el apoyo y la cooperación es un trabajo ascendente,

fundamental, no susceptible a las economías de escala. Definitivamente, se requiere la unidad absoluta de esfuerzos para lograr el éxito en las relaciones públicas del Ejército, debido a que, en la actualidad, estos dos desafíos relacionados pero diferentes se encuentran muy entrelazados.

Las relaciones públicas del Ejército

Relaciones públicas del Ejército es la expresión que mejor describe el arte cada vez más indivisible e importante de cultivar y conservar relaciones favorables con la audiencia en el país, en el exterior con los aliados y en el área de operaciones. Si bien las dos mitades de las relaciones públicas del Ejército son indivisibles, la lógica, el propósito y el arte de cada una siguen siendo diferentes. Ambas mitades deben enfrentarse con personas a las que, según afirma la ciencia, les resulta imposible mantener neutralidad absoluta. Es natural alternar entre actitudes positivas y negativas con base a percepciones cambiantes. El primer objetivo de las relaciones públicas del Ejército es mantener la confianza de la gente que sufragó los gastos y soportó la carga de la operación, aquellos que todavía están predispuestos favorablemente. El segundo objetivo es, probablemente, mucho más complicado; y luchar por ese propósito conlleva una dificultad acorde. Puede, por ejemplo, implicar que una forma de gobierno autóctona, todavía hostil, acepte hechos nuevos y desagradables sin resistencia activa. Si la misión es la de deponer un gobierno y facilitar el establecimiento de uno nuevo más acorde a nuestros gustos, se necesita un cambio mucho más exigente y radical en las actitudes autóctonas. La mayoría de la gente necesita convertirse en aliados verdaderos.

Mantener el apoyo en el país. Nada es tan popular como el éxito, y el éxito temprano seguido del progreso competente y firme es la fórmula simple y eterna que satisfizo a los ciudadanos democráticos de la antigua Atenas y a toda otra sociedad libre de la historia. Los ciudadanos de las democracias del siglo XX, como los Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia pueden haber debatido mucho sobre si ir a la guerra o no; pero una vez que las autoridades electas dieron el primer paso, todos, salvo unos

cuantos ciudadanos, se unieron a ese esfuerzo. El mundo interdependiente e interconectado de hoy en día complica el uso de la fuerza por parte de tales sociedades libres de las distintas maneras siguientes:

- Dificulta lograr una sorpresa estratégica utilizando grandes fuerzas convencionales.
- Obliga a los líderes militares superiores y políticos a ser más conscientes del uso “desproporcionado” de la fuerza.
- Magnifica el impacto de los daños colaterales.
- Afecta la toma de decisiones de los niveles altos de mando y los involucra en detalles tácticos.
- Hace que las operaciones “encubiertas” sean más difíciles de ocultar.

Estos factores se combinan para agregar niveles de complejidad a todo tipo de operaciones, no sólo a las operaciones de contrainsurgencia. Las duras técnicas de contrainsurgencia de la era de la Guerra Fría y a lo largo de la historia (incluso los movimientos forzados de la población, la coacción de las fuerzas de seguridad a la población local, los estrictos toques de queda, e incluso, la presión letal sobre los civiles para que se pongan del lado del gobierno) son anticuadas. La combinación de una propaganda internacional hábil de los grupos insurgentes y la cobertura omnipresente de los medios de comunicación termina con el uso de tales tácticas que funcionaron en las oscuras selvas de las Filipinas, Java Occidental, Malasia, Vietnam y demás lugares. El uso de tales tácticas en la actualidad provocaría la pérdida de aliados y la condena internacional, lo que perjudicaría el logro de objetivos nacionales vitales en otras partes del mundo.

Sin embargo, aislar a la población del grupo insurgente continúa siendo un principio arcaico de las operaciones de contrainsurgencia. Debido a que la antigua táctica de desarraigar pueblos enteros y trasladarlos a lugares controlados con facilidad ya no es una opción, la tarea requiere de un número mayor de soldados y policías. La nueva doctrina de contrainsurgencia basada en vastos estudios históricos establece que la protección y el control de la población en tiempos de perturbaciones, tal como una insurgencia activa, requiere 20 tropas de seguridad confiables por cada 1.000 personas en una población.¹ Las tropas deben ser capaces de reconocer a los extraños, convivir con el pueblo, estar presentes durante la

noche y ser respetados, al menos, tanto como al grupo insurgente. Los recursos requeridos para hacer esto, parecen poco razonables para una audiencia occidental acostumbrada a niveles de vigilancia de aproximadamente 3 por 1.000 en un día normal.

Ésa es una cara de la moneda. Trabajar sin descanso con los medios de comunicación tradicionales para mantener el apoyo de la audiencia también se está tornando cada vez más complicado. Los funcionarios, incluso los líderes militares, deben invertir mucho más tiempo y competencia en sus relaciones con la prensa. El ex primer ministro británico Tony Blair observó (en un discurso de junio de 2007) que los medios de la prensa se están volviendo más fragmentados, más diversos y, sobre todo, están siendo transformados por la tecnología. La competencia entre un mayor número de organizaciones de medios de comunicación ha transformado a los periodistas en analistas con el objeto de cautivar la atención y participación de la audiencia. El producto del comentario analítico infundado es más problemático que el reportaje de hechos incorrectos. Los hechos se pueden dejar bien claros por medio de la evidencia. Un análisis deficiente es más difícil de aclarar ya que requiere el tiempo y la energía de cifras fidedignas en lugar de portavoces.² Hay aproximadamente 150 millones de blogs en existencia, y más de 150.000 que se crean diariamente.³ Las formas de comunicación se están fusionando e intercambiando. Los medios impresos no pueden mantenerse actualizados y, para mantenerse en el negocio, tienen que dar a conocer historias y brindar comentarios para permanecer relevantes. Blair destacó que, para los políticos, “no contar en la actualidad con una operación de prensa adecuada es como pedirle a un bateador [en el cricket] que enfrente la pelota que se le lanza al cuerpo sin protectores ni casco”.⁴

Ahora más que nunca, contar con una operación de prensa adecuada también es fundamental para

los mandos militares en niveles inferiores, y la competencia en este campo es relativamente fuera de lo común. Los sustitutos improvisados pueden dar lugar a más perjuicios que beneficios. Los soldados y los infantes de marina que se encuentran en el terreno deben conocer las tensiones bajo las cuales sus líderes militares superiores y políticos están actuando, pero deben ser apolíticos e irreprochables al desempeño de sus funciones. (El problema de contratar mercenarios no relacionados con el Departamento de Defensa, y que posean diferentes reglas de enfrentamiento, es una complicación adicional.) Además, las competencias asociadas con los medios de comunicación serán necesarias incluso más abajo en la cadena de mando, y los antiguos métodos de control de mensajes tendrán que dar lugar a nuevos métodos que puedan seguir el ritmo de la demanda. No podremos predecir el futuro, pero tampoco podremos cancelarlo. Por lo tanto, apreciar las tendencias en esta dimensión de la misión es vitalmente importante. Las cuestiones que plantea el Sr. Blair son lo suficientemente desafiantes, pero la transferencia de la función de informar a la audiencia de los medios televisivos y radiales y de los diarios tradicionales y la Internet, añade niveles adicionales al problema. Y esta tendencia exige nuevas competencias.

Cuando la gente tenía sólo unos cuantos recursos de noticias, los medios de comunicación decidían qué era de interés periodístico. La Internet alienta a la gente a intentar encontrar sus propios intereses de nicho. Por consiguiente, informar a la audiencia de manera que los representantes y los votantes responsables puedan tomar decisiones bien fundamentadas se ha tornado más difícil debido a que primero se debe atraer a la audiencia hacia la información. ¿De qué manera las organizaciones militares incitan el interés en la información que ellas consideran que el público debe conocer? Ya se reconoce que



Casco corintio de la tumba de Denda. De un taller griego en el sur de Italia, 500-490 a.C.

los esfuerzos de la “comunicación estratégica” o el “alcance” del mando son importantes, pero los medios y los métodos tendrán que confiar cada vez más en la Internet.

Este cambio tiene importantes implicaciones para los medios, los métodos, la organización y la doctrina militar. Ahora exige cada vez más atención y deliberación metódica. Ser el primero con la verdad es primordial. Los minutos y las horas importan si esa “verdad” es el éxito de una misión notable, una iniciativa enemiga que falló o una mala noticia. De la misma manera que el “mando de la misión” confía en la opinión de los comandantes para decidir cómo poner en práctica el propósito de las autoridades superiores, se debería confiar en la opinión de los comandantes para decidir qué se debería y se podría decir en público dentro del área de responsabilidad de la misión. Esta libertad acelera las decisiones de autorización, mantiene a los portavoces en su senda y es el único mecanismo de control que tiene una oportunidad de cumplir con las fechas límite para el éxito. Implica tomar y mantener la iniciativa de “presionar para informar” agresivamente a todos los medios de comunicación dentro del área y a todas las redes de información que prestan servicios a todas las audiencias relevantes para la misión. Este esfuerzo consumirá más tiempo del comandante y significará que las relaciones públicas del Ejército deberán apoyarlo para que ese tiempo invertido reporte beneficios. Los comandantes deben estar educados a este efecto.

Ser el primero con la verdad es primordial.

Cómo ganar la confianza y el apoyo. El vencer los prejuicios y las predisposiciones de desconocidos es siempre difícil. Como se mencionó anteriormente, la legitimidad y la percepción del éxito actual es fundamental para ganar el apoyo. La publicidad para los aliados de la misión no es lo suficientemente buena, y de la misma manera, las economías de escala no funcionarán. Sólo puede tener éxito la realización de alianzas con comunidades específicas de personas y sus líderes. La dinámica social y el conocimiento cultural son fundamentales.

Los grupos insurgentes modernos tienen una marcada ventaja sobre sus homólogos de la era de la Guerra Fría. Se pueden conectar a una red global de medios que amplificará, instantáneamente, su mensaje. El correo electrónico, el teléfono satelital y los mensajes de texto son todos independientes y más fácilmente aprovechados por grupos insurgentes que por el gobierno afgano o iraquí. Esta dinámica de aumentar rápidamente las fuentes de información y disminuir el control de contenido por parte del gobierno aún se está acelerando. La aceleración de la información significa que tenemos que reconsiderar nuestros enfoques hacia el desafío.

El reconocimiento del “terreno humano” y de los esfuerzos focalizados de las relaciones públicas del Ejército debe preceder al primer encuentro físico con la población autóctona. Tal reconocimiento es fundamental para identificar y evaluar los aliados potenciales y para condicionar las primeras impresiones. A medida que se desarrollan los hechos, el objetivo de las relaciones públicas del Ejército entre la población local es hacer una narración creíble y coherente de éxito, progreso y resultados positivos que se extienda más allá del alcance de la presencia física real del mando. Dada la naturaleza de las operaciones militares, esta presencia extendida presenta un trabajo arduo, pero hacerla es cada vez más esencial para el éxito. Esta manera de pensar debe vencer a las persistentes actitudes militares del siglo XX.

Si bien las acciones de contrainsurgencia y los grupos insurgentes exitosos del siglo XX lograron efectos sociopolíticos, las operaciones podían triunfar sin que se liberaran ostensiblemente “los corazones y las mentes” de la gente en el país enemigo. Una vez que se movilizaba a la gente para la guerra contra un país enemigo, había poca diferenciación entre el régimen enemigo y sus ciudadanos. El enemigo, para la mayoría de los ciudadanos, era una abstracción deshumanizada y distante (por ejemplo, los japoneses). El concepto popular era que los ciudadanos se consideraban cómplices de las equivocaciones que cometían sus gobiernos. Esto era particularmente cierto en relación con las dos guerras mundiales. La Convención de Ginebra y las Leyes de Guerra Terrestre fueron las únicas restricciones al trato por parte del Ejército de los no combatientes. Algunos ejércitos nacionales fueron más escrupulosos que

otros, pero muchos millones de no combatientes fueron asesinados, heridos o mutilados como una consecuencia normal de las máquinas de guerra de la era industrial, especialmente en Europa y

...la lucha para la ciudadanía se ha convertido en una lucha compleja, de múltiples aspectos y crucial.

Asia. Las reglas de enfrentamiento rara vez fueron más estrictas que estas convenciones requeridas.

Por varios motivos significativos, el enemigo es ahora una abstracción mucho menos distante. Es más frecuente diferenciar el régimen enemigo de sus ciudadanos, y la lucha para la ciudadanía se ha convertido en una lucha compleja, de múltiples aspectos y crucial. Estas tendencias continuarán. Los pueblos distantes ya no son abstracciones deshumanizadas. El mundo reconoce el sufrimiento por lo que realmente es. La Internet brinda un medio para que la gente con intereses similares formen comunidades virtuales independientemente de la geografía o del parentesco. Todas las partes tienen rápido acceso a la capacidad de cautivar la atención de miles de millones de personas, y los conocedores políticos pueden difundir sus mensajes rápida y favorablemente. La transparencia global resultante y las nuevas capacidades técnicas que la facilitan han entrelazado radicalmente las vidas de las personas.

Las implicaciones políticas totales de este entorno global transformado no son nada claras, pero se puede percibir lo siguiente: a medida que pasan los días, las comunidades de interés cruzan, mucho más ampliamente, las fronteras nacionales. Durante la guerra entre los países de la OTAN y el régimen serbio de Milosevic en relación con el genocidio

en Kosovo, muchos de los serbios con un nivel mayor de educación estaban más interesados en el desarrollo económico y en la eventual integración económica y política con los enemigos del régimen, que en apoyar a su líder nacional. La destrucción precisa de su propiedad por parte de la aviación de la OTAN, la infraestructura económica de la que dependía su sustento y las amenazas a su seguridad hicieron que muchos de ellos se unieran a su enemigo interno natural, el tirano nacionalista. Las tendencias históricas, políticas y económicas actuales favorecen a las democracias desarrolladas en tales transacciones políticas transnacionales.

Como mínimo, no se debería suscitar innecesariamente el antagonismo de aliados potenciales, y los planificadores militares han llegado a reconocer cada vez más este punto vital. Las reglas de enfrentamiento se han tornado más específicas, restrictivas y estratégicamente importantes. Las densidades de población están aumentando en todas partes, especialmente en estados subdesarrollados y fallidos. Las operaciones militares no pueden evitar áreas pobladas hasta tanto se activen las operaciones de estabilidad. El conocimiento de la dinámica social y el mosaico cultural son, por consiguiente, cada vez más fundamentales. Lo que piensa la gente, las decisiones que toma y las acciones y movimientos masivos que fluyen de la gente cada vez importarán más. El éxito en la guerra



AP Photo, Srdjan Ilic

El serbio Laza Antic se seca las lágrimas mientras permanece de pie frente a su casa, que fue alcanzada por un ataque aéreo de la OTAN en el pueblo de Aleksinac, aproximadamente 200 kilómetros al sur de Belgrado, Yugoslavia, abril de 1999.

dependerá de la habilidad para influir en las decisiones de audiencias variadas para apoyar o dificultar a un lado o al otro. Asimismo, el éxito en las operaciones de estabilidad dependerá, en gran medida, de la influencia en grupos variados para confiar su seguridad y su futuro a gobiernos legítimos (que apoyamos) en lugar de a tribus, clanes o familias extensas que hacen tratos separados con movimientos políticos violentos y el crimen organizado.

En el futuro, será cada vez más importante restringir la comunicación pública que emana de los agentes de operaciones psicológicas (PSYOP, por sus siglas en inglés) a todo nivel para evitar menoscabar el esfuerzo de las relaciones públicas del Ejército. El problema para los comandantes que se encuentran en el terreno en la actualidad es que, sin las capacidades de PSYOP, ahora a su disposición, pronto se quedarán sin personal para llevar a cabo sus iniciativas de relaciones públicas. El derecho público de EUA permite el uso de organizaciones de PSYOP para dirigir las relaciones públicas del Ejército, siempre que tengan lugar en el extranjero, incluso cuando están destinadas a influenciar audiencias aliadas en sus países. Pero orientar las PSYOP en contra de las audiencias a las que se intenta ganar es problemático. La doctrina de las operaciones de información originalmente no se proponía incursionar para ganar la confianza y el apoyo de la gente en el extranjero. Estaba destinada a desmoralizar a la audiencia de un estado enemigo, inducir el cansancio de la guerra y convencerlo de presentar al gobierno una petición de paz. Éste era un aspecto importante de la guerra del siglo XX; por lo tanto, orientar las PSYOP contra audiencias extranjeras hostiles era perfectamente comprensible. En términos sencillos, esto es propaganda, no la lógica que se puso en práctica en las campañas de cambio de régimen en Panamá, Afganistán e Irak u otras campañas en Bosnia y Herzegovina, Ruanda, Haití, Kosovo y demás países.

Los líderes militares realistas comprenden por qué, incluso si las PSYOP se basan en la verdad, utilizar su capacidad en este rol es limitado. De manera realista, las PSYOP sólo se deberían dirigir a grupos que el comandante vea como adversarios y no como potenciales aliados. Por consiguiente, las PSYOP requieren controles aún

más estrictos de lo que permite el derecho público, pero deberían ser controles que el comandante pueda emplear con base en su propio juicio (por ejemplo, el mando de la misión).

Las apelaciones ordinarias y amplias como las del pasado están más inclinadas a fracasar debido a que en la actualidad las personas están mucho más informadas y versadas en la política. El mensaje debe ser mucho más sutil; y el mensajero, más inteligente. Las acciones hablarán aún más claramente que las palabras y en una voz amplificada por el megáfono mediático omnipresente. La “cinética” torpe ahogará nuestros mensajes. Incluso, las medidas de seguridad necesarias que infligen daños a corto plazo para obtener una ganancia a largo plazo pueden ser imposibles de poner en práctica debido a que envían el mensaje incorrecto.

Comprender la psicología del punto de inflexión

Dos libros de Malcolm Gladwell, *Blink* y *The Tipping Point*, ponen la psicología moderna al alcance de los oficiales militares, que tienden a pensar en términos de causalidad mecanicista. Estos dos libros brindan algunas de las últimas interpretaciones de la dinámica social, y cómo y por qué los mensajes provocan que la gente tome medidas en algunos casos y en otros no. La lógica que se deja en claro en estos libros muestra de qué manera las campañas y los enfoques de “los corazones y las mentes” centralizados y homogeneizados, destinados a la población en general, simplemente no dan en el blanco.

En *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell nos muestra por qué las epidemias son metáforas útiles para moldear nuestro pensamiento acerca de ganar la confianza y el apoyo de desconocidos. Su lógica puede ayudar a facultar a cada profesional militar racional que tenga un mensaje que transmitir (apoyen mi misión) o una campaña que promover (apoyen un nuevo gobierno democráticamente electo). De hecho, sus ideas deberían moldear la forma en que todos miramos cada operación militar en el siglo XXI.

A fin de compendiar a Gladwell, una idea pasa un cierto punto de difusión o aceptación y luego llega al punto de inflexión. Lo que era

Expertos, conectores y vendedores

Además, Gladwell sostiene de forma convincente que un movimiento social, tal como ganar el apoyo para nuestra misión dentro de una comunidad, se difunde, fundamentalmente, de boca en boca y, paradójicamente, esas epidemias de boca en boca están ganando más importancia. La avalancha de información que le llega a la gente abruma su capacidad para formar opiniones. De manera que confían cada vez más en contactos sociales muy primitivos, formas tradicionales de comunicación y personas de su entorno a las que respetan, admiran y gozan de su confianza. Entre ellos, hay tres clases de personas que juegan roles claves y muy especializados: líderes de opinión llamados “expertos”, personas bien relacionadas que se

denominan “conectores” y personas que pueden apasionarse con una idea y vendérsela a otros, los “vendedores”.

La investigación y la experiencia nos dicen que la gente adopta nuevas ideas a ritmos ampliamente diferentes en una curva en forma de campana. A un pequeño grupo de innovadores o visionarios le sigue un grupo ligeramente más grande de líderes de opinión que se adaptan tempranamente y una multitud que abarca a la mayoría temprana y a la mayoría tardía. En el otro extremo de la curva se encuentran los rezagados. Entender la comprensión de las diferentes motivaciones de cada grupo y del hecho de que no se comunican bien entre sí es fundamental. Los visionarios quieren el cambio revolucionario y están dispuestos a correr grandes riesgos para conseguirlo. Los integrantes de la mayoría temprana son pragmáticos. El cambio debe encajar en el mundo de acuerdos complejos en el que habitan, y deben ver una mejora pragmática. La mayoría tardía abarca a los conformistas conservadores que no se quieren quedar atrás. Los rezagados son los archiconservadores. El problema es el abismo usual que existe entre los



AP Photo, Boris Yurchenko

Una multitud se reúne alrededor de un transporte de tropas mientras algunas personas se trepan al vehículo y tratan de impedir su avance cerca de la Plaza Roja, Moscú, 19 de agosto de 1991, en un intento de golpe de estado de los comunistas de la línea dura.

un proceso gradual, o un estancamiento, cambia rápidamente a un asombroso ritmo geométrico. Cualquier persona que alguna vez haya estado en una unidad de combate y haya sentido pánico o lo haya observado en la fuerza enemiga, ha sido testigo de una virtual epidemia de personas, que anteriormente eran valientes, presas del miedo. Puede sucederle a estados enteros y puede ocurrir rápida e inesperadamente. Por ejemplo, los historiadores han destacado el dramático colapso de Francia en mayo de 1940. Un ejemplo del que todos fuimos testigos fue el inexplicablemente rápido derrumbe de la ex Unión Soviética. Gladwell concluye que “las ideas, los productos, los mensajes y los comportamientos se diseminan de igual manera que los virus”.⁵ Una pandemia es una función de tres cosas: las personas que transmiten los agentes infecciosos, el agente en sí y el entorno en el que el agente opera. Si un sistema se queda sin equilibrio, se derrumba. Ocurre algún cambio, potencialmente muy pequeño, en una o más áreas y tiene consecuencias drásticas. No hay motivo para concluir que ganar el apoyo para nuestras misiones seguiría el mismo patrón.

visionarios que “lo captan” rápida y fácilmente con poca traducción y la mayoría que puede tener dificultad incluso para entender la nueva idea. En conjunto, los expertos, los conectores y los vendedores forman un puente entre los visionarios y los pragmáticos. La clave yace en encontrarlos y obtener su apoyo.

El punto más importante para los soldados y los infantes de marina involucrados en nuestras luchas actuales por apoyo y lealtad es que todos los contendientes competirán por los mismos pocos conectores, expertos y vendedores en cada pueblo rural y comunidad urbana. La importancia de conocer a las personas entre las cuales se desencadenan estas luchas se reduce a encontrar y convertir a esos pocos.

Mensajes memorables

El mensaje de los pocos también debe ser pegadizo. Las epidemias se propagan no sólo debido a los esfuerzos extraordinarios de unos cuantos portadores selectos, sino también porque ocurre algo que accidentalmente transforma el virus en sí, haciéndolo duradero. Una idea se torna más atractiva, y por lo tanto, más duradera para una audiencia objetivo. La investigación indica que hay maneras específicas para lograr que un mensaje sea memorable, y por lo tanto duradero, tales como cambios relativamente simples en la presentación y en el modo en que se estructura la información.

Gladwell sostiene que para que los mensajes tengan el máximo impacto en todas las audiencias objetivo, se requieren esfuerzos excesivos para garantizar que las personas prácticas y ocupadas los recuerden y los encuentren lo suficientemente atractivos como para correr ciertos riesgos a fin de actuar en respuesta. No podemos asumir que este nivel de persuasión será fácil o evidente, debido a que la transmisión del mensaje es con frecuencia una propiedad inesperada. Los anunciantes convencionales creen en hablar en voz alta y lo suficiente (la regla de las seis repeticiones) para que el mensaje sea memorable. Pero tales artilugios publicitarios con frecuencia son poco prácticos en una zona de combate y, peor, tales tácticas también pueden provocar distanciamiento o burlas. Algunos de los que claman atención tendrán un propósito hostil, y éste es el primer obstáculo a salvar antes de que cualquier

comunidad siquiera escuche. Para conmover “los corazones y las mentes”, el mensaje debe tener las siguientes cinco cualidades esenciales:

- Debe ser creíble. Los estadounidenses y los habitantes de las aldeas pashtún o los residentes de Sadr City no encontrarán las mismas verdades igualmente creíbles. Un mensaje increíble puede ser verdadero, pero no será seriamente considerado. Y sin importar cuánto intentemos vestir a la mona de seda, tales intentos generalmente fracasan.

- Debe ser verificable localmente y por la audiencia objetivo. Es esencial considerar detenidamente de qué manera la gente local puede verificarlo.

- Debe comprenderse de la manera en que fue concebido. La prueba local para esta cualidad es de vital importancia.

- Debe tener que ver con la gente de manera personal y directa, no de forma abstracta. Por ejemplo, ¿de qué manera afectará sus vidas en este momento si apoyara este proceso electoral?

- Debe comunicar inequívocamente cómo ellos pueden actuar como respuesta en su comunidad local. Las instrucciones localizadas y transmitidas claramente son esenciales.

Las comunicaciones interculturales y con varias comunidades culturales diferentes, a la vez, requiere paciencia, persistencia y algo de prueba y error. Cada aspecto pequeño y aparentemente trivial hará que el mensaje sea efectivo o contraproducente. Un mensaje, al igual que una epidemia, es sensible a las condiciones y circunstancias de los tiempos y los lugares en los que tiene lugar. La gente es sumamente sensible al contexto, responde a señales en sus entornos físicos y toma las sugerencias de su ambiente social.

Las características de nuestro entorno brindan un fuerte impulso para actuar de determinada manera. Una persona atribulada puede estar inclinada al delito por algo tan simple y trivial como signos habituales de desorden, por ejemplo, basura en las calles, grafitos y delitos menores desenfundados. Éstos envían una fuerte señal que indica: “a nadie le importa y nadie está a cargo”.

A menudo, está a nuestro alcance cambiar las señales que invitan al delito o al comportamiento disfuncional. El principio es comenzar en algún lugar y mostrar progreso firme e inexorable. Un mensaje claro e inequívoco de progreso constante,

sin posibilidades de retroceso, ha sido utilizado en Irak y en otras partes del mundo por varios comandantes. Pero para que tales planteamientos realmente funcionen, los comandantes requieren recursos suficientes, fuerte apoyo por parte de los superiores y una iniciativa sostenida a través del tiempo. Primero deben conocer las expectativas fundamentales de las personas en relación con cualquier gobierno: que les brinden seguridad, les aseguren su propiedad y le faciliten su sostenimiento (no sólo de vez en cuando, pero hasta un grado razonable, siempre). Cuando la gente teme las repercusiones de seguir un mensaje, no importará cuán memorable sea. No habrá ningún punto de inflexión.

La regla de los 150

Hace mucho que la gente con una idea para vender, ha comprendido el valor de crear una comunidad alrededor de nuevos conversos, donde esas nuevas creencias se puedan practicar, expresar y fomentar. Ésta es una manera eficaz de efectuar un cambio fundamental en las creencias y en el comportamiento de la gente. Una estrategia exitosa para difundir rápidamente un mensaje contagioso ha sido la de reunir a los seguidores más entusiastas de un área particular en sociedades estrechamente unidas. De esta manera, un súper conector, experto o vendedor puede vincular muchos grupos mediante visitas ocasionales y, mientras está ausente, la dinámica diaria del grupo refuerza los principios básicos del movimiento.

La “regla de los 150” hace referencia al número máximo de personas que pueden estar en un grupo estrechamente unido. Los científicos creen que 150 es el número máximo de individuos con los

tales estudios, 148,4 era el número de personas en los pueblos de 21 sociedades diferentes de cazadores-recolectores en distintos continentes. El tamaño de las compañías de soldados a través del tiempo y del espacio ha permanecido constante en no más de 150. En un número mayor de 150, las personas se convierten en desconocidos para los demás y la cohesión se desgasta. Los grupos más pequeños están más estrechamente unidos y confían el uno al otro.

La “regla de los 150” tiene varias implicaciones importantes para ganar la confianza y el apoyo en cualquier comunidad. En un número menor, la gente se afecta más fácilmente con el espíritu grupal. Tales grupos son incubadoras poderosas para las ideas debido a que la gente puede ponerse de acuerdo con mayor facilidad y actuar al unísono. También pueden unirse y contrarrestar con éxito influencias antitéticas. La unidad proviene de compartir una relación común.

Los grupos que se adhieren a “la regla de los 150” también cuentan con otra propiedad poderosa llamada “memoria transactiva”. Los grupos poseen más que la suma de ideas e impresiones almacenadas en cerebros individuales: tales grupos también almacenan conocimiento acerca de quién en el grupo conoce qué acerca de qué. La gente crea una memoria conjunta implícita. Debido a que la energía mental es limitada, las personas que forman parte de tales grupos pueden concentrarse en quién conoce qué mejor. El conocer verdaderamente a una persona significa conocer sus destrezas, capacidades y pasiones— qué hace realmente bien. Este conocimiento otorga a los expertos de un grupo más poder para influenciar a los demás y refleja, a nivel organizacional, la clase de intimidad que existe en una familia.

Antes de actuar, debemos conocer de qué modo nuestras acciones pueden ser interpretadas...

que los seres humanos pueden tener una relación social genuina. La literatura antropológica confirma este número continuamente. En uno de

Cómo mantener contagiosas las buenas ideas

Según señala Gladwell, “Una paradoja de las epidemias sociales es que con el propósito de crear un movimiento contagioso, a menudo, primero se deben crear muchos movimientos pequeños, todos más o menos orientados en la misma dirección o centrados en un objetivo”. La implicación para las operaciones es que los soldados y los infantes de marina pueden emplear esta sabiduría ellos mismos. Una campaña nacional de “los corazones

y las mentes” se gana por clan, por pueblo y por una comunidad de personas estrechamente unidas en un momento determinado. No hay otro modo de ganar la confianza de cada una de esas personas, una por una. En esta campaña para ganar la confianza de la gente, una mentira percibida debilitará todo, y las palabras inteligentes no pueden borrar acciones torpes. Antes de actuar, debemos conocer de qué modo nuestras acciones pueden ser interpretadas y planear las mismas con mensajes y compromisos personales junto con líderes de la comunidad para amplificar nuestro propósito. De esta manera, nos adelantaremos al despliegue de información de nuestro enemigo, su interpretación negativa.

No obstante, aún no estamos bien organizados y educados para llevar a cabo este trabajo. Éste se realiza de manera más provechosa a nivel de brigada e inferior, donde los comandantes imaginativos se han reorganizado para llevarlo a cabo, pero por gente preparada. El progreso depende de comentarios precisos de percepciones locales y del conocimiento específico acerca de relaciones, agendas e intereses que nuestros servicios de inteligencia no están adecuadamente preparadas para ofrecer. Los mecanismos de aprendizaje en esta dimensión están poco desarrollados y necesitan crecer.

Hacia un nuevo paradigma

Las operaciones psicológicas se deben ejecutar separadamente y por personas diferentes de aquellas que tienen que ver con las relaciones públicas del Ejército.⁶ Los mandos triunfan o fracasan en sus misiones principalmente sobre la base de qué tan bien hacen lo correcto, según lo previamente mencionado. Sus acciones pueden proyectar una imagen de hacer lo correcto adecuadamente y las palabras de un portavoz del mando sólo pueden agregarle o restarle valor al mensaje. La capacidad de un portavoz militar para atenuar imágenes y actos ineficaces o contraproducentes es limitada, pero las relaciones públicas eficaces pueden desarrollar imágenes y actos efectivos, prolongando de esta manera sus efectos. Tal sinergia acelera el éxito de la misión.

Si la gente en el país y en países aliados tiene la impresión de que sus fuerzas son ineficaces e ilegítimas, les quitará el apoyo. Si las personas en la zona de combate creen que nuestro

enemigo está ganando, se unirán al mismo sólo para sobrevivir. Si también creen que nuestras operaciones son ilegítimas (y contra sus intereses), se nos opondrán. Estos desafíos relacionados son tan esenciales para el éxito de toda misión como cualquier función bélica.⁷ A medida que se desarrollan las operaciones, la tarea de las relaciones públicas del Ejército es elaborar una narración creíble y coherente de éxito, progreso y resultados positivos que van más allá del alcance de la presencia física real del mando.

Las relaciones públicas del Ejército son una nueva función con nuevas exigencias. Sus profesionales requieren una pericia considerable, relevante para abarcar los desafíos de este campo de competencia necesariamente unificado. La educación militar necesita adaptarse a nuevas exigencias y expandir las capacidades militares dentro de un paradigma de relaciones públicas más amplio y realista. Irónicamente, sin las capacidades de las PSYOP, ahora disponibles, los comandantes se quedarían sin personal idóneo. Una posibilidad sería “renombrar” los destacamentos de PSYOP para que sean destacamentos de relaciones públicas del Ejército. Otra, es expandir y reorientar los destacamentos en la especialidad de Relaciones Públicas para llenar el vacío. Si el Ejército toma esta función seriamente, debe tener una especialidad militar funcionalmente alienada con mucha pericia.

La credibilidad del mando depende de las relaciones públicas del Ejército. El mantener la coherencia de las palabras y los hechos se torna primordial debido a que los comunicadores del mando compiten en un mundo de credibilidad moral. Cuando el mando envía mensajes discordantes a través de sus acciones y mensajeros, o cuando no logra reforzar palabras y hechos, su credibilidad se debilita. Sólo cuando las acciones y las comunicaciones resuenan en armonía, las palabras y las imágenes adquieren un efecto multiplicador. La veracidad siempre es la mejor política. La única manera de proteger la frágil credibilidad de todo mando en suelo extranjero es ser el primero con la verdad. La necesidad de prontitud ha ocasionado que los mecanismos tradicionales de control vertical de mensajes estén pasados de moda y deban ser reemplazados. La confianza agiliza las decisiones de autorización, mantiene a los portavoces circunscriptos y es

el único mecanismo de control que tiene una oportunidad de cumplir con la velocidad requerida para el éxito.

Tratar de engañar a un público y no a otros, no sólo es poco práctico y difícil de manejar, sino también probablemente esté destinado al fracaso. Ninguna comunicación abierta debería poner en desventaja a la iniciativa importante para conservar amigos y ganar aliados. El mensaje principal del mando es la misión y cómo se relaciona con la gente. Siempre deberíamos actuar con intenciones claramente comunicadas. El modo en que actuemos en busca de nuestros fines es la evidencia más contundente de lo que intentamos decir, y se transforma en la fuente para las interpretaciones de la misión: el mensaje. Esto incluye actuar enérgicamente cuando ése es el idioma que mejor se comprende. Las acciones bien elaboradas siguen siendo la manera más convincente para influenciar el comportamiento humano. Las palabras y las imágenes bien elegidas y bien dirigidas que se desarrollan a partir de tales cimientos pueden aumentar esa esfera de influencia. Se requiere la unidad absoluta de iniciativas para el éxito.

Las relaciones públicas del Ejército constituyen un diálogo más que una transmisión. El arte de ganar y conservar relaciones favorables con la gente en el área de operaciones depende de comentarios precisos sobre percepciones locales y conocimiento específico acerca de relaciones, agendas e intereses. Dicho arte exige la comprensión de la dinámica social local y poseer el conocimiento cultural indispensable para efectuar alianzas interpersonales con comunidades específicas y sus líderes. Necesitamos una nueva doctrina que tenga que ver específica y provechosamente con la lógica de este desafío en particular. También necesitamos educación y capacitación que arme a los comandantes, al personal y a los soldados con conocimiento pertinente y útil. Las nuevas organizaciones con las clases correctas de especialistas versados en números adecuados necesitan adquirir forma. Las relaciones públicas del Ejército confían en una lógica definida y comprensible, y en competencias identificables. Necesitan una mayor integración con otras funciones, y más recursos, educación y atención por parte del mando.

La doctrina no es el lugar para los compromisos; debería reflejar claridad de pensamiento. Si bien la

última revisión del Manual de Campaña (FM) 3-0 realizó mejoras relevantes, la doctrina requiere revisión adicional para tratar las disfunciones restantes. Por ejemplo, algunos piensan que la nueva “tarea de la información” catalogada “implicación de la información” es lo mismo que las relaciones públicas del Ejército; pero esto no puede ser, debido a que se la define como la recopilación de antiguas categorías y medios de los componentes que la constituyen, incluidas las PSYOP. Las tareas y la función deberían definirse en términos de fines, no de medios.

Si la “implicación de la información” estuviera así redefinida, entonces estaría claro que las PSYOP no tienen lugar en ella. “Implicación” es un término asociado con una categoría de guerra que es menor a una “batalla”, un tiroteo. La idea de implicarse con la información también es engañosa y sumamente ingenua. Sugiere que el hecho de sólo implicarse con la información puede cambiar el comportamiento humano. La implicación de la información es una expresión vieja y estéril que es mejor dejar atrás. A lo que sea que llamemos función de las relaciones públicas, deberíamos definirlo por su objetivo: mantener la confianza de las poblaciones en el país y en países aliados mientras, simultáneamente, se gana la confianza y el apoyo de las poblaciones locales. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Consulte el nuevo manual de contrainsurgencia, FM 3-24, Counterinsurgency.
2. Tony Blair, “Like a Feral Beast” www.opinionjournal.com/extra/?id=110010235. Discurso pronunciado el 12 de junio de 2007 en la oficina central de Reuters en Londres.
3. *Ibíd.* Se basa en una proyección de datos de aproximadamente un año de antigüedad tomada del discurso de Tony Blair a que se hizo referencia anteriormente.
4. *Ibíd.*
5. El 12 de septiembre de 1967, observé cómo el 39º Batallón de Rangers survietnamitas, una unidad en la que serví durante ocho meses de enfrentamientos tenaces, de repente se aterrorizó cuando fue atacado inesperadamente por la retaguardia, justo cuando comenzaba una marcha a campo traviesa. Sólo se recuperó tan pronto como el comandante del batallón y unos pocos oficiales desenvainaron sus pistolas para dispararles a los soldados que no se desplegaron inmediatamente y tomaron posiciones defensivas en una línea a nuestra izquierda y a nuestra derecha.
6. Mi artículo, “Unifying Physical and Psychological Impact during Operations” (*Military Review*, marzo/abril de 2009) se refirió al empleo útil de los especialistas en PSYOP. Utilizarlos con los fines tratados aquí todavía puede ser una necesidad, pero no hay duda de que usar presuntos propagandistas para ganar aliados de misión es disfuncional.
7. En otras palabras, mientras que la función de la maniobra es acercarse al enemigo, mantener la confianza de las poblaciones en el país y en países aliados mientras simultáneamente se ganan la confianza y el apoyo de los actores y los públicos locales debe ser una función precisamente tan integral para las operaciones de espectro total.

La tendencia a cometer crímenes de guerra

Teniente Coronel (R) Robert Rielly, Ejército de EUA

● Piensa que su unidad no puede verse involucrada en crímenes de guerra? ¿Cómo lo sabe? La mayoría de los líderes piensan que eso jamás ocurriría en sus unidades, pero una historia tras otra en las que soldados e infantes de marina estadounidenses supuestamente han tomado parte en crímenes de guerra han hecho noticias. Abu Ghraib, Hadita, Hamdania y Mahmudiya todas ahora son parte de la historia militar. Las investigaciones están en curso, se ha llevado a cabo algunos consejos de guerra, pero continúan las preguntas que atormentan a los comandantes de esos soldados e infantes de marina. ¿Qué falló? ¿Se me escapó algo? ¿Pude haberlo evitado? Otros comandantes están agradecidos de que no ocurrieron crímenes de guerra en sus unidades. Algunos están convencidos de que nunca podrían ocurrir en sus unidades. Si bien existen muchas diferencias entre los incidentes antes mencionados, la tragedia para las Fuerzas Armadas no es sólo que se hayan cometido estos actos, sino que grupos de soldados e infantes de marina fueron los que los cometieron o toleraron. De esa manera, en realidad, ninguna de las medidas de protección que las Fuerzas Armadas asocian con grupos cohesivos funcionaron en estas unidades.

Hoy en día, los líderes terminan buscando respuestas y pensando si ocurrirá de nuevo. Desafortunadamente, el testimonio sugiere que sí tendrá lugar. Cómo identificar la probabilidad de que una unidad cometa un crimen de guerra es una preocupación de liderazgo. Una parte de la respuesta a esta pregunta puede existir en las conclusiones de una investigación que se llevó a cabo hace 39 años en otro incidente lamentable y trágico en la historia militar de EUA—la masacre en My Lai. El Ejército realizó una investigación sobre el porqué ocurrió la tragedia de My Lai.



(Biblioteca del Congreso)

Foto de prueba instrumental en la Investigación Peers (Informe del Departamento del Ejército de las Investigaciones preliminares del Incidente de My Lai. Ron Haeberle, ex-fotógrafo del Ejército de EUA: “Por casualidad encontré a un grupo de soldados rodeando a esas personas y uno de los soldados estadounidenses gritó, ‘¡Oye, él tiene una cámara!’ Entonces se dispersaron un poco, y me aproximé a ellos y, al mirar el panorama, percibí que la chica estaba un poco asustada y una mujer mayor estaba tratando de proteger a esa pequeña, y la anciana en frente sólo suplicaba, imploraba, y que, otra mujer abrochaba su blusa y mecía a un pequeño en sus brazos. Bien, tomé la foto, yo pensaba que iban a interrogar a la gente, pero justo cuando me alejaba del lugar, escuché disparos, miré sobre mi hombro y vi a las personas caer. Seguí mi camino. En ese momento sólo estaba captando una reacción, pero al reconsiderarlo más tarde en la vida, me doy cuenta que a esas personas las mataron a balazos. Es un sentimiento sobrecogedor que penetra todo mi cuerpo. ¿Pude haberlo evitado? ¿Cómo hubiera podido evitarlo? Eso es una pregunta que, todavía, me hago hoy en día.”

El Teniente Coronel (Retirado) Robert Rielly, Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recibió su Licenciatura de la Universidad de

Norwich, su Maestría de la Universidad Estatal de Kansas y otra Maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor Naval. Su artículo, The Darker Side of the Force, fue publicado en la edición en inglés de Military Review, número de marzo-abril de 2001.

Las conclusiones de esta investigación son importantes. Proporcionan métodos a los actuales líderes del Ejército para monitorear y evaluar sus unidades a fin de determinar si podrían cometer crímenes de guerra. De ahí, los líderes pueden tomar medidas preventivas para evitar que estos actos se repitan.

La investigación Peers

El nombre “My Lai” es sinónimo de un fracaso significativo de liderazgo. Con demasiada frecuencia, rechazamos incidentes tal como My Lai y las clasificamos de incidentes aislados de un pelotón descontrolado o del fracaso directo de liderazgo. Este análisis simplista no comprende la profundidad, la amplitud ni la complejidad de las acciones y decisiones asociadas con My Lai. Muchas personas, aunque espantadas por la magnitud de My Lai, reconocieron una tendencia parecida y les preocupó el hecho de que pudiera ocurrir otro My Lai, dadas ciertas circunstancias. El Ejército también reconoció esto y, en su favor, intentó descubrir por qué ocurrieron los acontecimientos del día 16 de marzo de 1968. Si bien pocos se dan cuenta de estos hechos, además de la investigación criminal que se realizó sobre My Lai, el Ejército también investigó otras áreas asociadas con las operaciones de aquel día.

En noviembre de 1969, el Jefe de Estado Mayor del Ejército William C. Westmoreland seleccionó al Teniente General William Peers para encabezar una investigación de lo sucedido en My Lai para determinar lo siguiente:

- qué falló en el sistema de comunicaciones de la cadena de mando.
- por qué no se le informó al entonces Comandante de las Fuerzas de EUA en Vietnam.
- si la operación había sido o no investigada.¹

El título oficial de la investigación fue la “Revisión del Departamento del Ejército acerca de las investigaciones preliminares del incidente de My Lai”, aunque fue más comúnmente denominada la Investigación Peers. Una de las partes más significativas del informe se halla en el capítulo que trató los factores contribuyentes en la tragedia. Dicho capítulo contiene información de gran valor para los comandantes en la actualidad.

En la decisión de quién dirigiría la investigación, el General Westmoreland no pudo haber escogido a un oficial más adecuado. William Peers era el

Jefe del Departamento de los Componentes de la Reserva, tenía una reputación de objetividad e imparcialidad, y había servido en Vietnam como Comandante de la 4ª División de Infantería y Comandante de la I Fuerza de Campaña [su misión era ejercer el control operativo sobre las fuerzas de EUA y sus aliados en la Zona Táctica del II Cuerpo de Ejército así como proporcionar apoyo de combate a las unidades vietnamitas en el área]. Se alistó en el Ejército inmediatamente después de egresar de UCLA en 1937 y sirvió en Birmania en la II GM. Puesto que Peers no era egresado de la Academia Militar de EUA, Westmoreland reconoció que nadie podía acusarlo de lealtad o favoritismo hacia otros egresados de la Academia Militar.

Peers tenía una tarea poco envidiable. En realidad, el Ejército se investigaba a sí mismo y estaría sujeto a duras críticas de no llevar a cabo la investigación con la debida diligencia. Al dirigirse a los miembros del panel de investigación, explicó Peers, “Sin importar lo que nos parece, [es] nuestro trabajo sólo averiguar e informar sobre los hechos, y que pase lo que pase. No [es] nuestro trabajo determinar la inocencia ni la culpabilidad de nadie, tampoco preocuparnos de los efectos que pudieran tener los resultados de la investigación en la imagen del Ejército, ni la reacción de la prensa ni del pueblo en relación con nuestros procedimientos.”² A fin de asegurar la objetividad, Peers tomó el paso adicional de incluir dos abogados civiles en el panel, Robert MacCrate y Jerome Walsh, para servir de “consciencia pública”.³

Desde el principio, la investigación estaba sujeta a presiones de tiempo. Tenía que terminar la investigación en cuatro meses porque los delitos militares tales como la negligencia, falta de cumplimiento del deber, el no proveer información, declaraciones falsas y ocultación de un delito grave tenían dos años para el procesamiento bajo la Ley de Prescripción.⁴ Por orientación de Peers, los soldados y civiles del panel terminaron su investigación en 14 semanas, entrevistando a más de 400 testigos, muchos ya no formaban parte de las Fuerzas Armadas.⁵ Los miembros del panel tenían que organizar viajes, programar las comparencias ante el panel y recolectar todos los documentos asociados—que al final constó de más de 20.000 páginas de testimonios por sí solos.

En diciembre de 1969, después de sólo dos meses de la investigación, Peers y varios miembros del panel viajaron a Vietnam para realizar una inspección directa de la aldea de My Lai.

A fin de cuentas, los miembros del panel recopilaron una “lista de 20 individuos que sabían acerca de la matanza de no combatientes y otros graves delitos cometidos en la operación en My Lai pero no habían emitido ningún informe oficial, habían suprimido informaciones relevantes, no habían ordenado una investigación o no habían seguido la pista de las investigaciones que se realizaron.”⁶

Cuando estaba concluyendo el informe, Peers pidió a los miembros del panel formular algunas conclusiones sobre los motivos del incidente en My Lai, basadas en las pruebas que habían recolectado. Peers pensó que era importante incluir las conclusiones que detallaban el porqué y cómo la operación desengendró en una masacre. Algunos miembros se opusieron a incluir conclusiones, puesto que no parecía haber existido ninguna razón ni patrón. Bob MacCrate, uno de los dos abogados civiles en la investigación, arguyó que la inclusión de este capítulo pudiera invalidar el informe en su totalidad si los lectores descubrían que las conclusiones eran incorrectas. Peers entendió los riesgos, pero pensó que se debía incluir el capítulo para “no sólo destacar las deficiencias en la operación en My Lai, sino también identificar algunas de las diferencias entre esta operación y las de otras unidades en Vietnam del Sur.”⁷ También quería “señalar los problemas de mando y control que existían en la División *Americal* (23ª División de Infantería), problemas que requerían enérgicas medidas correctivas por parte del Ejército para evitar que se repitiera este tipo de incidente en el futuro.”⁸ Finalmente, Peers pudo persuadir al panel para que incluyera el capítulo y, tras muchos estudios, el panel determinó que había 13 factores que contribuyeron a la masacre en My Lai.

Esa lista de factores recopilados por la Investigación Peers hoy proporciona métodos a los comandantes para evaluar a sus organizaciones y determinar si los soldados o pequeñas unidades en sus comandos muestran tendencia a cometer crímenes de guerra. La intuición de Peers de incluir las conclusiones del panel fue correcta

y que, sin saberlo, proporcionó al Ejército una herramienta con implicancias de gran alcance.

Nueve factores

Si bien el informe oficial contaba con 13 factores que contribuyeron a la masacre en My Lai, Peers redujo el número de la lista a nueve en su libro, publicado en 1979. Al hacerlo, parece haber combinado algunos factores en lugar de eliminar cualquier de los 13 originales. Peers llegó a los nueve siguientes factores que incluyen:

- falta de adiestramiento adecuado
- actitud con respecto a los vietnamitas
- actitud permisiva
- factores psicológicos
- problemas organizacionales
- naturaleza del enemigo
- planes y órdenes
- actitud de funcionarios y líderes de gobierno
- liderazgo

Cada uno de los nueve factores merece una explicación.

Falta de adiestramiento adecuado. La investigación determinó que “la Fuerza de Tarea Barker y la 11ª Brigada, las unidades o los integrantes no recibieron adiestramiento adecuado en cuanto a las Leyes de la Guerra, la protección de no combatientes ni las reglas de enfrentamiento”.⁹ La investigación determinó



El Teniente General William R. Peers, 10 de diciembre de 1969, a la cabeza de un panel del Ejército que investigaba la masacre de My Lai.

que la carencia de adiestramiento fue resultado de un ritmo acelerado de despliegue, la rotación de gran número de veteranos antes del despliegue y la continua llegada de nuevos soldados a la unidad.¹⁰ No obstante, el problema de una carencia de adiestramiento no fue tan concreta.

...el informe oficial tenía 13 factores que contribuyeron a My Lai

La investigación descubrió que algunos soldados no recibieron adiestramiento sobre las Leyes de la Guerra, pero algunos no estaban seguros si lo habían recibido o no. La investigación determinó que parte de la razón fue que se realizó el adiestramiento de manera “descuidada”. Además, el cuartel general superior distribuyó guías de consulta y memorándums, pero jamás explicó o reforzó la información contenida en éstos.¹¹ Peers declara, “Algunos miembros del panel pensaron que la política del Comando de Apoyo Militar en Vietnam (*Military Assistance Command Vietnam*) de exigir que los soldados llevaran una variedad de guías de consulta, dista poco de absurdo. Estas pudieran haber servido de recordatorios, pero no pueden sustituir la instrucción.¹²

En las fuerzas armadas de hoy, muchos líderes sostendrían que la falta de adiestramiento no es un problema porque todas las unidades reciben adiestramiento sobre las Leyes de la Guerra, la protección de no combatientes y las reglas de enfrentamiento antes de desplegarse. Sin embargo, los mismos problemas que atormentaron a la 11ª Brigada en 1968 también acosan a las unidades de hoy en día. La lección para los líderes en todo nivel es asegurar que la calidad del adiestramiento equivalga a la importancia del tema y que estos líderes consistentemente lo realicen, integren y refuercen. Evaluar la calidad del adiestramiento y asegurar que la instrucción sea continua y que los soldados comprendan los reglamentos, proporcionan a los líderes algunos métodos de comprobación en cuanto al ambiente de sus organizaciones.

Actitud con respecto a los vietnamitas. Si los soldados hacen comentarios derogatorios

o raciales y parecen tratar a la población local como seres humanos inferiores o por debajo del estatus de un estadounidense, los comandantes deben darle la debida importancia a estas actividades. El poco respeto con el cual algunos integrantes de la unidad trataban a los vietnamitas, rutinariamente refiriéndose a ellos con palabras despectivas como “gooks”, “dinks” o “slopes”, afectó a Peers.¹³ Actualmente, sólo se necesita hablar con un soldado o infante de marina de EUA o leer entrevistas de revistas y periódicos para ver términos derogatorios que se usan para describir a los ciudadanos iraquíes. Aún si el comandante no escuchara estas frases derogatorias, sería ingenuo pensar que algunos soldados en la unidad no guardan una actitud negativa en relación con la población del lugar. El problema es mayor durante una insurgencia si está en tela de juicio la lealtad de la población o si existe una significativa brecha cultural, ambos de los cuales son condiciones probables en el ambiente operativo contemporáneo.

A fin de evitar que esto ocurra, los líderes deben evaluar las actitudes, creencias y normas operativas de sus unidades con relación al enemigo y la población local. Además, los comandantes deben impedir que sus subalternos toleren una actitud derogatoria de sus soldados e infantes de marina con respecto a la población nativa.

Uno de los métodos históricamente probados para que los soldados de un ejército superen el temor de matar a otros en combate es deshumanizar al enemigo y hacer que los soldados lo odien. Matar por odio es un motivador poderoso, pero puede producir consecuencias involuntarias. Por ejemplo, si condicionamos una unidad a odiar a los insurgentes y a matarlos en combate, y la unidad encuentra cada vez más difícil distinguir a los insurgentes de la población normal, muy pronto, en las mentes de los soldados, la población puede llegar a ser el enemigo odiado y, de esa manera, ser víctimas de la conducta ilegal. Para desalentar estas actitudes, mientras los líderes preparan a sus soldados e infantes de marina para las realidades del combate, deben enfatizar las razones lógicas para matar al enemigo.

Actitud permisiva. Peers escribió, “La División *Americal* y la 11ª Brigada tenían políticas estrictas y bien concebidas sobre el trato de prisioneros, la gestión de civiles vietnamitas y la

protección de sus propiedades. No obstante, fue evidente que hubieron fallos en la comunicación e implementación de estas políticas.”¹⁴ De hecho, los incidentes de mala gestión y trato duro de prisioneros no comenzaron con My Lai y estaban presentes por mucho tiempo antes de la operación. Peers sugirió que los comandantes o no se dieron cuenta del trato ilegal o lo toleraron por aprobación tácita. Esto dio como resultado que muy rápidamente estas actitudes formaron parte de la norma operativa de las unidades. A medida que se desarrollaron las operaciones en Vietnam, los soldados sospecharon que la población estaba apoyando al enemigo, dada la capacidad de la población de evitar minas y cazabobos.¹⁵

Los ejemplos históricos de las operaciones de contrainsurgencia han mostrado que los soldados e infantes de marina se sienten frustrados por la ambivalencia de la población a la que intentan ayudar y proteger. Esto puede frustrar a los soldados e infantes de marina, y la falta de respeto y duro trato a la población puede seguir de inmediato. Los incidentes en Irak han destacado el trato justo de detenidos y civiles, sin embargo, en un entorno estresante, las actitudes pueden cambiar de la noche a la mañana. Los comandantes tienen que establecer el ambiente apropiado en la organización y evaluar cómo sus unidades tratan a los detenidos, civiles y sus

propiedades. Los líderes en todo nivel deben claramente enunciar a sus subalternos cuáles comportamientos son permisibles y cuáles no y reforzar estas orientaciones de forma continua.

Factores psicológicos. Cuando los soldados presentes en My Lai dieron sus declaraciones ante el panel, Peers dijo que, con frecuencia, usaron las palabras, “temor”, “aprensión” y “nervioso” para describir sus emociones.¹⁶ Los soldados de la Compañía C del 1-20 Regimiento de Infantería, en particular, se sentían inquietos y frustrados por el número de bajas que la unidad había sufrido como resultado de las minas y cazabobos y de su incapacidad de establecer contacto con el enemigo. Para los soldados de la Compañía C, ver a sus camaradas heridos o lisiados sin poder tomar represalias aumentó la frustración.

Además, los comandantes de la División *Americal* de la Fuerza de Tarea Baker habían presionado a las unidades para que “fueran más agresivas y rápidamente hicieran contacto con el enemigo.”¹⁷ En el caso de My Lai, la naturaleza agresiva del comandante de la Fuerza de Tarea, Teniente Coronel Frank Barker, y su fomentación de competencia entre las compañías presionaron a los soldados para que hicieran contacto con un enemigo escurridizo.

La aprensión, frustración y presión desde niveles superiores forma una combinación volátil en cualquier organización. Cada uno de estos elementos aislados puede ocasionar problemas, especialmente, en las operaciones de estabilización y apoyo. A medida que aumentan las bajas ocasionadas por un enemigo esquivo y oculto, los comandantes necesitan estar más visibles y ejercer mayor influencia y dar más orientaciones. Los líderes también deben evaluar y monitorear las actitudes de los soldados y de las pequeñas unidades cohesivas para determinar si hay un nivel nocivo de presión y frustración. Además, los comandantes deben establecer un ambiente en su organización que promueva la discusión abierta de las emociones de los soldados, especialmente, el temor.

Problemas organizacionales. Peers escribió que si bien los “problemas organizacionales existían en todos los niveles, desde el de compañía a través de la fuerza de tarea y brigada, hasta el del Cuartel General de la División *Americal*”, se podría encontrar los problemas en cada gran



Scott Andrew Ewing

Graffiti dejada en una casa iraquí después que una unidad estadounidense realizó un registro, septiembre de 2005.

unidad en Vietnam.¹⁸ La Fuerza de Tarea Barker fue un batallón *ad hoc* con una compañía de cada uno de los batallones asignados a la brigada. El comandante fue, en realidad, el jefe de operaciones de la 11ª Brigada y formó su plana mayor del personal orgánico, reasignando el mínimo número de oficiales de la plana mayor de la brigada para apoyarlo. Peers opinó que aunque los problemas organizacionales eran factores contribuyentes, no se pudieron “citar como la causa principal”.¹⁹

En las unidades actuales, podemos ver muchos de los problemas organizacionales encontrados en las unidades en My Lai. Las pequeñas planas mayores, las organizaciones *ad hoc*, las adscripciones temporales y la carencia de personal aún son problemas que algunas organizaciones enfrentan. Los líderes lidian con la proporción de “soldados-a-tarea” que se asocia con la lucha de una contrainsurgencia. Determinar si las unidades tienen el número suficiente de tropas para cumplir sus misiones sin disruptir la cadena de mando o cohesión grupal es una consideración importante. A fin de aliviar cualquier problema posible asociado con la estructura organizacional, los comandantes de unidad deben evaluar el impacto que tiene su estructura organizacional en las operaciones, así como el efecto que tienen las nuevas organizaciones en la organización original cuando se integran en una unidad.

Naturaleza del enemigo. Como es el caso de las operaciones actuales y como probablemente será en el futuro cercano, era difícil distinguir a los combatientes de los no combatientes en Vietnam. Peers escribió que en los “baluartes comunistas tradicionales y las áreas dominadas por el Vietcong... podía asumirse razonablemente que todos los varones de edad militar eran Vietcong de una u otra forma.”²⁰ No obstante, eso no fue el caso en otras partes del país.

Los comandantes enfrentarán situaciones semejantes en el futuro y deberán considerar la naturaleza del enemigo cuando evalúan sus unidades. En vista de que el enemigo tiene poco o ningún respeto por las Leyes de la Guerra, no se adhiere a lo que consideramos “las reglas” y consistentemente pondrán a prueba nuestro compromiso con la moralidad, llega a ser tentador para los soldados bajo presión responder de la misma manera. Las fuerzas enemigas continuarán empleando esta táctica para sacar provecho de

una reacción exagerada por parte de las Fuerzas Armadas de EUA. En este tipo de ambiente, los comandantes deben observar el efecto que surten las tácticas del enemigo en sus soldados y evaluar el impacto en el ambiente organizacional y en las normas operativas de las pequeñas unidades.

Planes y órdenes. Peers observó que en My Lai, “a medida que se transmitían las órdenes de Barker hacia los niveles inferiores de la cadena de mando, las mismas se iban amplificando y modificando, dando como resultado que un gran número de soldados tuvieran la impresión de que sólo el enemigo se quedaría en My Lai 4 y que todos los que se encontraban allí serían aniquilados”.²¹ El problema fue exacerbado por un ambiente de comando en el cual los subalternos tenían miedo de cuestionar o pedir aclaraciones con relación a las instrucciones dadas por el

Actualmente, sólo se necesita hablar con un soldado o infante de marina de EUA o leer entrevistas de revistas y periódicos para ver términos derogatorios que se usan para describir los ciudadanos iraquíes.

jefe de compañía, el Capitán Ernest Medina, el comandante de la Fuerza de Tarea Barker o el comandante de la división, General Samuel Koster.²² Además de establecer un entorno en el que los soldados sepan que pueden hacer preguntas, los comandantes deben asegurar que todo el personal en sus unidades o los soldados agregados en sus organizaciones sepan que pueden abordar todo tipo de tema a todas horas con la cadena de mando. En situaciones ambiguas y flexibles, los líderes tienen que asegurar que ellos mismos y sus subalternos emitan órdenes claras que puedan ser entendidas por unidades en cualquier nivel. Además, aunque el adiestramiento y enseñanza institucional destacan

la importancia de la claridad en las órdenes y planes, los líderes no siempre recalcan esta importancia en las operaciones reales, cuando el tiempo y familiaridad afectan el proceso. Los líderes deben asegurar, consistentemente, que todo su personal, especialmente, los soldados de las organizaciones agregadas, entiendan con claridad todas las órdenes e instrucciones.

Actitud de funcionarios y líderes de gobierno. EUA no siempre se podrá dar el lujo de trabajar con gobiernos locales y nacionales que muestren respeto hacia la vida humana. Peers escribió que los funcionarios vietnamitas locales opinaban que cualquier

persona que vivía en My Lai era, ya sea, Vietcong o partidario de los Vietcong, y por lo tanto consideraban el área como una zona militar sin restricciones, aprobando automáticamente cualquier solicitud de disparar en el área.

Los líderes de hoy en día podrían encontrar situaciones semejantes si un gobierno local no valoriza las vidas de sus ciudadanos o usa el área para fines políticos tal como el control de apoyo a un partido político opositor por medio de las operaciones militares. En la era de My Lai, la actitud de los funcionarios survietnamitas se le contagió a algunos soldados estadounidenses, que muy pronto llegaron a ver a la población como desechable. Si al gobierno no le importa las bajas civiles, las Fuerzas Armadas de EUA pueden despreocuparse y descuidar la reducción de bajas de los no combatientes, como fue el caso en My Lai.²³ Mientras los comandantes evalúan a sus unidades, deben considerar las creencias, actitudes y costumbres del gobierno local y nacional con relación a la población. Si existe una actitud de indiferencia, los líderes deben asegurar que sus subalternos no la adopten. Sería difícil, pero crucial, determinar si existe esta actitud a nivel de gobierno local.

Liderazgo. La Investigación Peers determinó que, sobre todo, una carencia de liderazgo fue la causa principal de la masacre.²⁴ El no obedecer las políticas, el no controlar la situación, el no verificar, el no realizar una investigación y la falta de implementación de políticas y medidas



Haebert, Biblioteca del Congreso

Un soldado estadounidense quema ítems agrícolas en My Lai, Vietnam, 1968. Este tipo de acto es un crimen de guerra.

de seguimiento estaban todas presentes. Los miembros del panel determinaron que, si bien Barker emitió órdenes de tipo misión, no verificó para determinar si sus subalternos cumplían debidamente sus órdenes.²⁵ Además, el ambiente de comando en todas partes de la organización no fomentó comunicaciones abiertas. En la Fuerza de Tarea, el Teniente Coronel Barker no tenía “una estrecha relación de trabajo con sus subalternos”.²⁶ Por eso, nadie cuestionó sus órdenes. Fue casi el mismo caso con el jefe de la Compañía C, Ernest Medina, quien fue muy respetado por sus soldados y oficiales subalternos. El panel comentó, “nadie cuestionó su autoridad ni su juicio.”²⁷ El general de División Samuel Koster exacerbó esta situación aún más al crear un entorno de mando en el cual su plana mayor tenía miedo de darle malas noticias o abordar problemas.²⁸ De esa manera, cuando la información sobre lo que había ocurrido en My Lai comenzó a salir a la luz, nadie en la plana mayor tuvo el valor para decírselo al Comandante General. En su lugar, los integrantes de la cadena de mando ignoraron la información.

La investigación concluyó que los líderes de pelotón de la Compañía C se identificaron más con sus soldados que con el cuartel general superior. Los tenientes querían ser aceptados por los soldados de sus pelotones y formar parte del grupo. Peers concluyó que porque éstos eran jóvenes e inexpertos, no tomaron ninguna medida para corregir comportamientos indeseables.²⁹

El no fomentar el ambiente adecuado e implementar los estándares son suficientemente dañinos, pero no llega a ser la razón comprensiva de un fracaso de liderazgo. Entre las causas principales de la masacre de My Lai se encuentra el hecho de que los valores y normas de la unidad cohesiva toleraron la comisión de estos crímenes y además antepusieron la lealtad hacia el grupo en lugar de la lealtad hacia la institución, tolerando así el silencio con respecto a los crímenes. En el caso de My Lai y algunos incidentes recientes, fue necesaria la valentía de individuos fuera de la organización para denunciar lo que sucedió, porque nadie en la unidad lo hizo. La cohesión era demasiado fuerte.

Los líderes, a menudo, presumen que sus soldados e infantes de marina serán más fieles a la organización que a sus camaradas. La investigación del historiador Richard Holmes sugiere lo contrario. Holmes escribe, “Existe toda posibilidad de que las normas grupales entrarán en conflicto con las metas de la organización de la cual forman parte”.³⁰ Esta es una conclusión inquietante para cualquier líder—pero que merece atención. Las conclusiones del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*) validan la conclusión de Holmes de que un desafío enfrentado por los líderes de pequeñas unidades es identificarse excesivamente con los soldados con los cuales conviven y comparten los peligros operativos. El *CALL* advierte que la misión, en lugar de relaciones, debe ser el elemento clave en la toma de decisiones.³¹

Implicancias actuales

Los comandantes en la actualidad tienen que evaluar el ambiente de la unidad para determinar si sus subalternos consideran que pueden cuestionar las instrucciones ambiguas o inciertas o si pueden hablar de las malas noticias con el cuartel general superior. Es de igual importancia para los comandantes evaluar el ambiente de las unidades subordinadas. Los líderes deben reconocer que los valores pueden cambiar en situaciones emocionales significativas tal como el combate y evaluar la cohesión de las pequeñas unidades y los subyacentes valores que se encuentran en estos grupos. Los comandantes se equivocan al presumir que una vez inculcados, los buenos valores organizacionales siempre serán

retenidos por todas las unidades. Se necesita reforzar los valores de manera constante, y los comandantes deben monitorear los valores de los pequeños grupos en su organización para determinar si cumplen con los estándares de la institución.

La lección más importante que nos han enseñado estos incidentes recientes en Irak es que aún pueden tener lugar los crímenes de guerra, hasta en las fuerzas armadas profesionales y organizadas. Los comandantes deben permanecer vigilantes y darse cuenta de que, de hecho, podría ocurrir en sus unidades. Entender las áreas que deben evaluar en sus organizaciones puede darles una ventaja en la identificación de problemas y actitudes incipientes.

William Peers y su comisión proveyeron un gran servicio al identificar las áreas que los comandantes militares deben monitorear y evaluar. La vigilancia sostenida y la educación proporcionalmente enfocada ayudarán a los comandantes futuros a impedir que ocurra un crimen de guerra.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Teniente General W.R. Peers, *The My Lai Inquiry* (Nueva York y Londres: W.W. Norton and Company, 1979), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. *Ibid.*, p. 20.
4. *Ibid.*, p. 50.
5. *Ibid.*, p. 11.
6. *Ibid.*, p. 212.
7. *Ibid.*, págs. 229-230.
8. *Ibid.*, p. 230.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*, págs. 230-231.
14. *Ibid.*, p. 232.
15. Anderson L., David, *Facing My Lai: Moving Beyond the Massacre* (Lawrence: University of Kansas Press, 1998), p. 100.
16. Peers, p. 234.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, p. 235.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, p. 236.
21. *Ibid.*
22. Anderson, p. 126.
23. Peers, p. 237.
24. *Ibid.*, p. 232.
25. *Ibid.*, p. 233.
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. Anderson, p. 126.
29. Peers, p. 233.
30. Holmes Richard, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle* (Nueva York: The Free Press, 1985), p. 323.
31. El Centro de Lecciones Aprendidas de Ejército (Center for Army Lessons Learned), *Leader Challenges: Initial Impressions Report* (Fuerte Leavenworth, Kansas, diciembre de 2005), p. 14.

Intenciones Desorientadas: Oposición contra el AFRICOM

Capitán Moussa Diop Mboup, Ejército senegalés;
Michael Mihalka, Doctor en Filosofía; y
Mayor (jubilado) Douglas Lathrop, Ejército de EUA

“Pienso que, en cierto sentido, probablemente no hicimos el trabajo necesario a fin de ganar el apoyo para el AFRICOM.”

—Ministro de Defensa Robert Gates, 13 de junio de 2008¹

EL PERFIL DE África aumentó abruptamente de importancia durante la administración de George W. Bush. El Presidente Bush expresó en términos inequívocos el cambio estratégico: “África es cada vez más vital para nuestros intereses estratégicos. Hemos visto que las condiciones en el otro lado del mundo pueden ejercer un impacto directo en nuestra propia seguridad”. Bush más que cuadruplicó la ayuda enviada a África. Puso en marcha un número de programas para ayudar a África, incluyendo la Cuenta para el Desafío Milenario, el Plan de Emergencia del Presidente para la ayuda contra el SIDA, la Iniciativa de Educación para África, la iniciativa del Presidente contra la Malaria, la Asociación Forestal de la Cuenca del Congo y la iniciativa para Terminar con el Hambre en África. En el lado militar, su mayor logro fue el establecimiento de un nuevo comando combatiente, el Comando de África (AFRICOM), que está adoptando un nuevo estilo interinstitucional el cual abarca una gama de asuntos que van desde el terrorismo hasta el SIDA. Sin embargo, los mismos africanos recibieron al AFRICOM con escepticismo y desconfianza.

La reacción de los medios de comunicación en la creación del AFRICOM en África fue dura. En Johannesburgo, el *Business Daily* protestó, “La expansión de una base militar estadounidense de alcances estratégicos y geopolíticos en el continente empeorará mucho los problemas que África tiene actualmente”.² *Le Reporter* en Argel dijeron, “Los países africanos deben despertar después de ver las cicatrices de los otros (Irak y Afganistán)”.³ Y Dulue Mbachu, un periodista nigeriano, lamentó: “La creciente presencia militar de los Estados Unidos en África puede servir simplemente para proteger los regímenes impopulares que son amistosos a sus intereses, como fue el caso durante la Guerra Fría, mientras que África se sumergía en la pobreza”.⁴ Los comentarios en la esfera de los blogs africanos también fueron bastante negativos percibiendo al AFRICOM como un trampolín para una mayor explotación del continente por parte de EUA y para entrometerse en sus asuntos internos.⁵

Muchos funcionarios africanos no tuvieron nada mejor que decir. Abdullahi Alzubedi, el embajador libio en Suráfrica, declaró a un periodista:

¿Cómo puede EUA dividir el mundo en sus propios comandos militares? ¿No es lo que se supone que haga las Naciones Unidas? ¿Qué

El Capitán Moussa Diop Mboup es oficial responsable de las operaciones de paz en la División de Adiestramiento y Organización del Estado Mayor General de Defensa de las Fuerzas Armadas Senegalesas, en Dakar. Cuenta a su haber con una Maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad de Webster, Misuri y una Maestría en Ciencias y Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.

Michael Mihalka, Ph.D., es actualmente profesor en la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Ha presentado conferencias en universidades en Ucrania, Hungría,

Eslovaquia y Rumania. El Dr. Mihalka recibió su Doctorado en Ciencias Políticas en la Universidad de Michigan.

El Mayor (jubilado) Douglas Lathrop, Ejército de EUA, pasó gran parte de su carrera como Oficial de Asuntos Extranjeros africana subsahariana. El Sr. Lathrop es instructor en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Occidental de Michigan y de la Universidad Saint Mary; y una Maestría en Asuntos de la Seguridad Nacional y Estudios Africanos de la Escuela Posgrado Naval.



(Foto de AP, Rebecca Blackwell)

Trabajadores senegaleses se preparan para la llegada del USS Fort McHenry en el puerto en Dakar, Senegal, 5 de noviembre de 2007. Los africanos temen que EUA tenga una agenda oculta, tergiversada por la guerra contra el terrorismo y por un autointerés para disputar los recursos.

sucedería si China también decidiera crear su propio comando de África? ¿No llevaría esto a un conflicto en el continente?⁶

Solamente países africanos más pequeños tales como Liberia han demostrado entusiasmo en el proyecto, en parte porque creen que EUA servirá como contrapeso eficaz a las hegemonías regionales.⁷ De hecho estos estados hegemónicos, especialmente, Nigeria, Suráfrica, Argelia y Libia, se hicieron notar desde el principio y de manera vociferante. Hay muchas razones por las que los africanos se oponen a la presencia del AFRICOM, y varían según la región, pero cuatro de ellas se destacan.

La influencia cada vez mayor de China

La influencia cada vez mayor de China provee a las naciones africanas una alternativa que, por lo menos, a corto plazo, es de distintas maneras mucho más atractiva. Esto tiene una enorme importancia para la política de los Estados Unidos y África. El continente africano se ha convertido en uno de los campos de batalla claves de la próxima “Guerra Fría” entre los Estados Unidos y China. Por lo tanto, la resistencia a una mayor participación estadounidense en el continente es

una muestra temprana de una lucha emergente sobre zonas de influencia. En esa lucha, la estrategia de guerra política pragmática y oportunista de China está ganando los primeros asaltos. (China ha llevado a cabo una estrategia acertada similar en Asia central).⁸

Rusia, también, puede convertirse en un jugador. Gazprom, la compañía rusa de gas, está compitiendo para asumir el control de los yacimientos gasíferos abandonados por la Royal Dutch Shell en Nigeria.⁹ Varias compañías chinas también han expresado interés en los campos en Ogoniland que contienen reservas de gas estimadas en 10 trillones de metros cúbicos.

Los africanos y la mayoría de los periodistas consideran falsas las negaciones continuas de EUA de que el establecimiento del AFRICOM no tiene nada que ver con China. Una de las primeras preguntas formuladas en

junio de 2008 a la, en ese entonces, asistente del Ministro de Defensa para la política de África, Teresa Whelan, fue “¿Por qué China no estaba presente en su presentación de información? Ella respondió:

No estaba presente por un motivo, porque esto no tiene que ver con China. Pareciera que todos quisieran que tuviera que ver con China y eso tal vez sea un poco de nostalgia por la Guerra Fría, no lo sé. Pero no se trata de China. Se trata de los intereses de seguridad de EUA en África en el contexto de la seguridad global. Es cierto que China está más involucrada en África—principalmente, por razones económicas. Tiene intereses en los recursos naturales africanos y la extracción de dichos recursos. Además, tiene intereses en el comercio africano. Eso está muy bien. A los Estados Unidos no le preocupa la competencia económica china. Quiero decir, somos un país capitalista. Estamos fundamentados en el principio de competencia. De modo que esto no representa, realmente, un problema para nosotros.¹⁰

Sencillamente, los africanos no lo creen y muchos estadounidenses tampoco.

Un informe de 2007 que circula en África, enumera cuatro opiniones comunes de las razones que tiene EUA para el establecimiento del AFRICOM: Los recursos naturales de África, su déficit de democracia, la presencia cada vez mayor de China y el terrorismo.¹¹ Otros analistas dicen directamente que: “El Pentágono plantea que el AFRICOM sólo tiene que ver con la capacidad de integración cooperativa y el fomento ‘de la capacidad de asociación’. Pero la nueva estructura se trata, realmente, de asegurar los recursos de petróleo, luchar contra el terrorismo y disminuir la influencia china”.¹²

La influencia cada vez mayor de China provee a las naciones africanas una alternativa que, por lo menos, a corto plazo, es de muchas maneras mucho más atractiva.

Estrategia antiterrorista estadounidense

El continente africano no es insensible a la contra reacción hacia la estrategia antiterrorista estadounidense. Esta estrategia antiterrorista ha terminado por convencer a las naciones africanas del egocentrismo de los intereses de seguridad de Estados Unidos en África. El seguir la guerra contra el terrorismo se ha convertido en un asunto político muy polémico para algunas naciones africanas, especialmente, aquellas con poblaciones musulmanas significativas que temen sus efectos desestabilizadores y radicales. Además, los grupos civiles africanos, los activistas de los derechos humanos y los partidos de oposición políticos denuncian vigorosamente su impacto negativo en las libertades civiles y reformas democráticas. Algunas organizaciones no gubernamentales consideran que la presencia de tropas estadounidenses en suelo africano tendrá el efecto opuesto previsto por el AFRICOM.

El AFRICOM está concebido para traer estabilidad a África, pero sólo mientras sirva a los intereses de Estados Unidos. Muchos africanos

consideran que, en realidad, el AFRICOM desestabilizará el continente y pondrá en riesgo a los socios de EUA en África. Con todo lo que se dice de un compromiso innovador, puede servir simplemente para proteger los regímenes impopulares que favorecen los intereses de EUA, mientras que África se sumerge cada vez más en la pobreza, como fue el caso durante la Guerra Fría.¹³

Los países africanos y las organizaciones regionales tienen opiniones similares. La Comunidad para el Desarrollo Surafricano (*South African Development Community - SADC*), que representa a 14 países africanos meridionales, declaró que ninguno de sus miembros hospedaría al AFRICOM. El Ministro de Defensa surafricano, Mosiuoa Lekota, declaró:

En la reunión del Comité de Defensa y Seguridad Interestatal celebrada en Dar es Salaam, los ministros de defensa y seguridad del SADC tomaron una posición al respecto y recomendaron que las naciones hermanas de la región deberían acordar no apoyar al AFRICOM—en particular, no ser anfitrión de las fuerzas armadas [de EUA].¹⁴

Agregó que los 53 miembros de la Unión Africana no deberían hospedar a las fuerzas estadounidenses, y si lo hicieron, amenazó que “otros países hermanos podrían rehusarse a cooperar con ellos en otras áreas diferentes a aquella en particular.”

Un análisis de 2007 efectuado por el Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA concluyó que las iniciativas de antiterrorismo de Estados Unidos en África desde 2001 han sido contraproducentes:

Si bien, a menudo, tácticamente acertadas, estas iniciativas—contra los insurgentes argelinos en África del Norte y diversos grupos de islamistas en Somalia—no han beneficiado el interés de seguridad estadounidense ni han estabilizado los acontecimientos en sus respectivas regiones. Este fracaso es atribuible, en parte, a las presunciones defectuosas sobre las cuales ha descansado el GWOT (Guerra Global contra el Terrorismo) en África. A partir del 11-S, Estados Unidos ha basado sus iniciativas del contraterrorismo en África en una política de “agregación,” en las cuáles las insurgencias localizadas y dispares

han sido consideradas como unidas en un aterrador pero artificial “todo o entero” monolíticamente unido. Los mal orientados análisis con respecto a la población musulmana considerable en África, a su abrumadora pobreza y a las numerosas zonas desgobernadas y a los estados fracasados contribuyen más a un panorama distorsionado de amenazas terroristas que emanan del continente.¹⁵

En otras palabras, el contraterrorismo en África ha comenzado a reflejar el anti-Comunismo durante la Guerra Fría. Al-Qaeda se ha convertido en el “*Bogeyman*” [personaje mítico que asusta a los niños, o sea el coco] de la época moderna, distrayendo esfuerzos extensos y dispares en su contra, cuando en realidad muchos de los problemas son locales. Estados Unidos todavía no ha aprendido su lección del fiasco de la guerra vietnamita.

Apariencia de irrelevancia

El AFRICOM pudo haber parecido irrelevante ante los ojos de los líderes africanos que habrían gratamente recibido concreta y substancial asistencia de seguridad por parte de Estados Unidos. Innegablemente, la seguridad sigue siendo de gran preocupación en África y

La estrategia antiterrorista ha convencido las naciones africanas del egocentrismo de los intereses de seguridad de los Estados Unidos en África.

habría proporcionado una formidable y más creíble pieza de negociación debido al respaldo del apoyo de las fuerzas militares más poderosas del mundo. Sin embargo, proponer inicialmente una poco plausible agenda humanitaria y de democratización le ha hecho perder valor. El resultado ha sido alimentar la sospecha, incredulidad y preocupaciones por la militarización de la diplomacia estadounidense. Si bien el AFRICOM señala con orgullo su estructura interinstitucional, los líderes

africanos la perciben con sospecha. ¿Qué líder africano dará la bienvenida a una organización militar para enseñarle democracia y buenas formas de gobernanza?

Un analista considera que la combinación del idealismo democrático y las fuerzas armadas ha conllevado al peor de ambos mundos—ninguna democracia y ninguna seguridad:

En lugar de una visión clara, los funcionarios estadounidenses han pintado un cuadro confuso de una organización que planea, aparentemente, combinar el desarrollo económico y las actividades para fomentar la gobernanza, hasta ahora la responsabilidad de agencias civiles, con actividades militares. Los africanos, dada la historia de golpes militares que plagaron una vez al continente, suelen mirar esta militarización de la esfera civil con gran recelo.¹⁶

Otro analista tiene opiniones similares: “Ninguna fuerza militar podría crear las condiciones necesarias bajo las cuales la democracia podría crecer ni prosperar. Tanto se ha hecho en nombre de la democracia que ha dado lugar a la desestabilización y a la destrucción del país anfitrión, un proceso que no se puede invertir fácilmente.”¹⁷

La estrategia bilateral inicial del AFRICOM

La estrategia bilateral inicial del AFRICOM la ha privado de ganar aceptación. Una evaluación más general del ambiente diplomático actual en el continente africano podría haber llevado a sus arquitectos a identificar dos elementos esenciales. El primero es el compromiso del continente de fomentar la integración y su preferencia por los mecanismos de seguridad colectiva para tratar su inestabilidad. El segundo y quizás el elemento más crucial es que esta orientación de seguridad está influenciada por los países hegemónicos de la región—Suráfrica, Nigeria y hasta cierto punto Libia—todos quienes, unánimemente, intentan frustrar interferencias no-africana. Suráfrica, Nigeria y Libia han expresado la oposición más radical contra el AFRICOM en sus “zonas de influencia.” Una estrategia mucho mejor habría sido abrir un diálogo temprano con las estructuras regionales del continente y abordarlas directamente.

Tenemos que admitir que, frente a la oposición casi uniforme, el AFRICOM ha comenzado a atenuar algunas de sus innovadoras características. Los medios de comunicación especulan que cada país que visitan los comandantes del AFRICOM, servirá de ubicación (asiento definitivo), sin embargo, el AFRICOM siempre lo niega. Por ejemplo, cuando el jefe del AFRICOM, General William E. Ward, visitó Uganda en abril de 2008, el jefe de información pública del AFRICOM dijo, “no tenemos ningún interés de establecer más bases en África y, particularmente, en Uganda.”¹⁸ Marruecos, Argelia y Libia han rechazado el establecimiento de bases estadounidenses en sus territorios.¹⁹

Además, el AFRICOM ha restado importancia al énfasis original acerca de la asistencia interinstitucional y humanitaria. Un analista recientemente comentó, “están retrocediendo perceptiblemente de su idea interinstitucional. Lo que ahora están diciendo es que entregarán más eficiente y eficazmente programas militares.”²⁰

Este cambio ha cosechado algunos frutos. El gobierno nigeriano ha comenzado a suavizar su tono con respecto al AFRICOM. Al preguntarle acerca del comando combatiente, el Presidente nigeriano dio una respuesta confusa, pero destacó que el AFRICOM tenía que ver con la ayuda militar tradicional. El ministro de Asuntos Exteriores nigeriano habló del “AFRICOM 2,” dejando implícita la idea de que Nigeria preferiría un AFRICOM que combatiera el terrorismo y mejorara la capacidad de los soldados africanos al antiguo “AFRICOM 1,” con el cual EUA intervino en el continente sin consultar con los gobiernos locales.²¹ Es más, dijo que aumentaría las oportunidades de Nigeria para obtener un escaño permanente en el Consejo de Seguridad de la ONU.

El General Ward ha hecho mucho para disipar la reticencia inicial. Por ejemplo, el ex presidente Festus Mogae de la República de Botsuana, recientemente respaldó al AFRICOM.²² Un comentarista ghanés vio su país como el “anfitrión perfecto”

para el AFRICOM.²³ No obstante, los tres grandes—Libia, Nigeria y Suráfrica—todavía sospechan del AFRICOM. La noticia de que el Presidente Barack Obama no visitaría Nigeria en su viaje previsto, fue interpretada en parte como una respuesta a la oposición de Nigeria contra el AFRICOM.²⁴ Mary Yates, en ese entonces, subsecretaria del comandante para los Asuntos civiles-militares en AFRICOM, admitió que el AFRICOM “no recibió muy buena aceptación. Y usted sabe, cuando se trabaja en África, la consulta es un elemento importante. Es mejor que asista, escuche y tome 10 tazas de té. Y probablemente, eso no sucedió.”²⁵

¿Un fracaso en las Relaciones Públicas?

Algunos analistas han alegado que las relaciones públicas deficientes contribuyeron significativamente a la oposición inicial en contra del AFRICOM. Brett Schaeffer de la *Heritage Foundation* declaró lo siguiente:

En vista de que Estados Unidos se tardó tanto para explicar los detalles, dio lugar a que la gente llenara el vacío con estas teorías de conspiración que no tienen fundamento alguno en los que basar sus conclusiones... Ahora Estados Unidos puede explicar



(Departamento de Defensa, Sargento Segundo Jeremy T. Lock)

El General William E. Ward, comandante del Comando de EUA en África, habla con el Coronel Sam Kavuma de la Fuerza de Defensa Popular de Uganda mientras que viaja al distrito de Gulu, Uganda, 10 de abril de 2008.

claramente qué papel juega el AFRICOM— el cual, en mi opinión, es muy positivo.²⁶

Sin embargo, ningún número de acciones de relaciones públicas va a quitarle la idea a las potencias hegemónicas de la región de que el renovado interés de Estados Unidos en África va a resultar en medidas que irán en contra de sus intereses. Ni tampoco, ninguna cantidad de negaciones, convencerá a los africanos de que el AFRICOM no tiene que ver con contrarrestar la influencia china (o de los indios ni de los rusos). Ellos incluso ven otra versión de la “*Great Scramble*” (Gran escaramuza).²⁷ Peor aún, ellos ven la retórica del idealismo democrático como una versión moderna de “la carga del hombre blanco” o de la misión de civilización. El gobierno actual de EUA puede haber olvidado la retórica degradante del siglo XIX, pero los africanos, seguramente no. Algunos de ellos comparan la reunión de los G8 en el 2006 que estimuló este interés reciente en África con la Conferencia de Berlín del siglo XIX que repartió el continente. Ningún africano asistió tampoco a dicha conferencia.

Recomendaciones de estrategia

A fin de corregir sus primeros pasos errados, la estrategia inicial del AFRICOM y el plan de comunicación estratégico deberían esforzarse por promover los siguientes puntos:

- Reformular la estrategia de Estados Unidos con respecto a África en términos más abarcadores para proporcionar coherencia, consistencia y enfoque a largo plazo. Las pautas deberían reconocer la nueva significancia de África para Estados Unidos y proporcionar el estímulo político para la movilización de recursos y para el desarrollo de una burocracia dedicada.

- Establecer un marco de colaboración oficial que involucre al AFRICOM, al Consejo Ejecutivo de la Unión Africana y a las Comunidades Económicas Regionales, incluyendo estructuras de planificación y coordinación conjunta. Un reconocimiento formal del AFRICOM por el Consejo Ejecutivo de la Unión Africana y sus extensiones regionales constituiría un logro crítico. Por consiguiente, el AFRICOM debe renunciar a su estrategia, generalmente, bilateral y concentrarse en la colaboración con instituciones continentales.

- Elaborar conjuntamente la estrategia del AFRICOM con los mecanismos de seguridad colectivos del continente, tales como el Consejo de Paz y Seguridad de la Unión Africana y los mecanismos de los consejos económicos regionales para la prevención, administración y resolución de conflictos. Negociar memorándums de entendimiento con estas estructuras.

- Redefinir el concepto del AFRICOM y reenfocar el comando en los asuntos de seguridad. Mantener la agenda civil, humanitaria y de liberalización bajo los auspicios del Departamento de Estado y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, que ya han demostrado su eficacia en este respecto y cuentan con la confianza de los africanos desde el nivel de comunidad local. Esto también apaciguaría, en gran medida, las preocupaciones de los líderes africanos de una militarización de la política de Estados Unidos en África.

- Reforzar el programa de seguridad del AFRICOM y manifestar un compromiso de los Estados Unidos para proporcionar ayuda logística y de inteligencia a las operaciones de paz de la Unión Africana. Según las circunstancias, especialmente en el contexto de misiones tipo Capítulo VII [de la Carta de las Naciones Unidas], el apoyo del AFRICOM a estas misiones podría proporcionar aún más apoyo aéreo (transporte aéreo y apoyo aéreo cercano). El enunciado de la misión del Comando indica que está adoptando una postura más centrada en la seguridad, haciendo énfasis en “en un sostenido compromiso de seguridad a través de los programas entre las distintas fuerzas armadas y “otras operaciones militares conforme a lo dispuesto para promover un ambiente africano estable y seguro en apoyo a la política exterior de los Estados Unidos”. El AFRICOM debe acentuar esta reorientación y consolidarla a partir del uso de mecanismos de cooperación de seguridad y de planificación combinada negociados.

- Aprovechar la oportunidad que ofrece el actual incremento de tropas de la UNAMID [Misión de la Unión Africana de las Naciones Unidas en Darfur] para demostrar la resolución de Estados Unidos de apoyar las iniciativas de paz en el continente a través de apoyo logístico e inteligencia.

- Concentrar la asistencia de adiestramiento del AFRICOM en términos multilaterales a través de la Fuerza de Reserva Africana (African Standby Force) y sus brigadas regionales y proporcionar ese apoyo a través de ejercicios a nivel de batallón y brigada, ejercicios de puestos de mando y el funcionamiento de centros de adiestramiento para operaciones de paz respaldado por Estados Unidos en cada región. El Centro Internacional de Adiestramiento para las Operaciones de Paz “Kofi Annan”, puede proveer un interesante laboratorio para ese concepto. El AFRICOM puede ayudar a aumentar la capacidad del centro con fondos, equipo e instructores.

Recomendaciones de comunicación estratégicas

A continuación se presentan recomendaciones para las comunicaciones que fomentarán un diálogo más constructivo:

- Abordar a los líderes políticos africanos en un diálogo que promueva los verdaderos

fundamentos que yacen detrás de la creación del AFRICOM para eliminar sus percepciones negativas en contra del comando. A ese respecto, un documento estratégico general publicado en el nivel político sería provechoso para aclarar los objetivos estratégicos de Estados Unidos. No hay duda de que las naciones africanas entenderían y hasta incluso, podrían aceptar el derecho legítimo que posee Estados Unidos para perseguir sus intereses globales.

- Abrir el diálogo con la sociedad civil africana, para clarificar los objetivos del comando y destacar sus ventajas para la seguridad y la estabilidad del continente.

- Moderar el tono de la narrativa antiterrorista y cambiarla para abordar problemas específicos de la seguridad africana. Restaurar la importancia de los problemas de seguridad de África en la agenda del AFRICOM.

- Iniciar campañas mediáticas en todo el continente para acentuar más la naturaleza benévola del AFRICOM y su agenda de ayuda. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. “U.S. falls to find an African home for its new African Command,” *World Tribune*, 13 de junio de 2008. www.worldtribune.com/worldtribune/WTARC/2008/ss_military0236_06_13.asp (16 de junio de 2008).
2. Ruiters, Michel, “Why U.S.’s AFRICOM Will Hurt Africa,” *Business Day* (Johannesburgo), 14 de febrero de 2007 <http://allafrica.com/stories/200702140349.html> (25 de mayo de 2008).
3. “Africa Command: Opportunity for Enhanced Engagement for the Militarization of U.S.-Africa Relations?” Declaración del Dr. Wafula Okumu, Washington, DC, Cámara de Representantes, Comité de Asuntos Exteriores, Subcomité sobre África y Salud Mundial, 110º Congreso, Primera Sesión, 2 de agosto de 2007, p. 45.
4. Hallinan, Conn, “Into Africa,” *Foreign Policy in Focus*, 15 de marzo de 2007, www.fpif.org/fpiftxt/4079 (25 de mayo de 2008).
5. Liebhart, John, “The groundswell of opposition to AFRICOM from African bloggers,” www.globalvoicesonline.org/2008/02/24/african-bloggers-the-groundswell-of-opposition-to-AFRICOM/ (28 de mayo de 2008).
6. Baker, Deane-Peter, “The Americans are Already Here,” *Institute for Security Studies* (Pretoria), p. 16, agosto de 2007. www.iss.co.za/index.php?link_id=31&slink_id=4874&link_type=12&slink_type=12&tmpl_id=3 (25 de mayo de 2008).
7. Taiwo, Juliana, “Africa: Liberia Wants AFRICOM Sited on Continent,” *This Day* (Lagos), p. 6 noviembre de 2007, <http://allafrica.com/stories/200711060775.html> (17 de junio de 2008).
8. Mihalka, Michael, “Not Much of a Game: Security Dynamics in Central Asia,” *China and Eurasia Forum Quarterly* 5, núm. 2: (2007).
9. Amanze-Nwachuku, Chika y Davidson Iriekpen, “Nigeria: Russian, Chinese Oil Firms Jostle for Ogoni,” *This Day* (Lagos), 16 de junio de 2008, <http://allafrica.com/stories/200806160005.html> (17 de junio de 2008).
10. “Pentagon Africa Policy Chief Whelan Describes U.S. Objectives for Africa Command,” Transcript, 18 de febrero de 2008, www.AFRICOM.mil/getArticle.asp?art=1663 (18 de junio de 2008).
11. Reveron, Derek S., Profesor Adjunto de Asuntos de Seguridad Nacional en la Escuela de Guerra Naval de EUA, Presentación, 19 de julio de 2007, <http://africacommand.org/Documents/AFRICOMJuly19.pdf> (18 de junio de 2008).
12. Volman, Daniel y Tuckey, Beth, “Militarizing Africa (Again),” *Foreign Policy In Focus*, p. 21, febrero de 2008, www.fpif.org/fpiftxt/4997 (19 de junio de 2008).
13. *Resist AFRICOM*, http://salsa.democracyinaction.org/o/1552/t/5734/content.jsp?content_KEY=3855 (19 de junio de 2008). Varias ONG apoyan esta página web.
14. Benton, Shaun, “Africa Opposed to U.S. Command Base—Lekota,” *BuaNews* (Tshwane), p. 29, agosto de 2007, <http://allafrica.com/stories/200708290848.html> (19 de junio de 2008).
15. Berschinski, Robert G., “Africom’s Dilemma: The ‘Global War on Terrorism, Capacity Building,’ Humanitarianism, and the Future of U.S. Security Policy in Africa,” Instituto de Estudios Estratégicos, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, Pensilvania, noviembre del 2007, www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=827 (19 de junio de 2008).
16. Makinda, Samuel, “Why AFRICOM Has Not Won Over Africans,” *Africa Policy Forum*, p. 25, febrero del 2008, <http://forums.csis.org/africa/?p=72> (19 de junio de 2008).
17. Ruiters.
18. Matsiko, Grace, “Uganda: U.S. Rules Out AFRICOM Base in Country,” *The Monitor* (Kampala), 11 de abril de 2008, <http://allafrica.com/stories/200804110074.html> (17 de junio de 2008).
19. *Ibid.*
20. Lubold, Gordon, “Pentagon scales back AFRICOM ambitions,” *Christian Science Monitor*, 16 de mayo de 2008, www.csmonitor.com/2008/0516/p03s03-usmi.html?page=1 (13 de junio de 2008).
21. Oluwole, Josiah, “Nigeria Backpedals on AFRICOM,” *The Punch*, 28 de mayo de 2008.
22. *The Botswana Guardian*, 15 de mayo de 2009.
23. Otchere-Darki, Asare: “Obama’s Visit: What’s in it for us and U.S.?” Ghanaweb.com, 25 de mayo de 2009.
24. Ogunbayo, Modupe: “Obama Shuns Nigeria,” *Newswatch* [Lagos], 25 de mayo de 2009-1 de junio de 2009, págs. 28-30.
25. “Transcript: Yates Discusses Lessons Learned at U.S. Africa Command,” 12 de mayo de 2009, www.africom.mil/getArticle.asp?art=3009 (2 de junio de 2009).
26. Gordon, Daniel, “The controversy over AFRICOM,” *BBC News*, 3 de octubre de 2007, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7026197.stm> (17 de junio de 2008).
27. Nwakanma, Obi, “AFRICOM—The Invasion of Africa,” *Vanguard* (Lagos), 18 de noviembre de 2007.



El Coronel Messen recibe la Medalla al Servicio Meritorio del Sr. Dale A. Ormond, Asistente del Comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

El personal de *Military Review* desea aprovechar esta ocasión para expresar su profundo agradecimiento al Coronel Mario Andrés Messen Cañas del Ejército de Chile por su desinteresada e incansable labor en apoyo de esta Edición Hispanoamericana, en el desempeño de sus funciones como editor asesor de la misma. Además de realizar con distinción y sumo profesionalismo sus importantes deberes editoriales, logró incrementar los estrechos lazos de amistad entre EUA y su Ejército, profundizando el intercambio profesional y el entendimiento mutuo entre las respectivas instituciones armadas.

En calidad de Editor Asesor, el Coronel Messen participó activamente en todo el proceso de publicación de la edición hispanoamericana de *Military Review*, asegurando la calidad de la misma. En su condición de Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA

continuó el desempeño ejemplar de su cargo en todas las actividades de representación, dejando de manifiesto sus sólidos conocimientos profesionales que le permitió mantener un fluido enlace e intercambio profesional con sus colegas del Ejército de EUA y también de otras naciones aquí representadas. El Coronel Messen fue un digno embajador de su hermoso país y de su respetado Ejército.

El personal de *Military Review* y, muy especialmente, aquéllos de nosotros que tuvimos el privilegio de trabajar estrechamente con el Coronel Messen en todas las fases de producción de la Edición Hispanoamericana, se despide de un colega y amigo por quién guardamos el más alto respeto y afecto. Le deseamos pleno éxito en su nuevo destino profesional y le expresamos nuestros más sinceros votos de felicidad a su maravillosa esposa Jacqueline y a sus hijos, Paola, Andrea y Mario.