EDICIÓN HISPANOAMERICANA

MAYO-JUNIO 2010

http://militaryreview.army.mil



El General David H. Petraeus, Ejército de EUA, Comandante de la Fuerza de Asistencia de Seguridad Internacional, se reúne con niños afganos de la localidad en el mercado Shahdarak en Kabul, Afganistán.



PB-100-10-5/6 Headquarters, Department of the Army PIN: 100160-000 Approved for public release; distribution is unlimited



CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



MilitaryReview

Teniente General Robert L. Caslen, hijo Comandante,

Centro de Armas Combinadas

Coronel John J. Smith Director General

Teniente Coronel Gary Dangerfield

Redacción

Marlys Cook

Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Sharon Russ

Gerente de Producción

Miguel Severo

Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell

Secretaria

Ediciones en Idiomas Extranieros

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 Hispanoamericana

Coronel Sergio Luiz Goulart Duarte

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña

Foto de portada: Un paracaidista de la Compañía E de la Fuerza de Tarea Eagle (1°/503°, 173° Brigada Aerotransportada) en una patrulla en el distrito de Orgun, en la provincia de Paktika, febrero de 2008. Ejército de EUA, Capitán Christopher Weld



2 Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA, y Teniente Coronel (R) Michael Flynn, Ejército de EUA

Nuestro Ejército, como parte de una fuerza conjunta interdependiente, continúa realizando operaciones de espectro total en muchas partes del mundo. Algunas tendencias en el mundo —los estados fracasados o en vías de fracaso, las demandas de recursos y la proliferación de armas de destrucción masiva—hacen más probable que las décadas futuras estén caracterizadas por el conflicto persistente.



10 Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla

General de Brigada Edward C. Cardon, Ejército de EUA, y Teniente Coronel Steve Leonard, Ejército de EUA

Con la publicación de la versión más reciente del Manual de Campaña 5-0, The Operations Process, nuestra doctrina está al borde de lo que se podría afirmar como el cambio más importante en nuestra metodología de planificación en más de una generación.



22 Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

El éxito del poder terrestre en las operaciones de estabilización requerirá estructuras de mando interinstitucionales a nivel operacional y el desarrollo concurrente de una "cultura" interinstitucional más eficaz para estas misiones.



33 Lecciones aprendidas de Vietnam

William L. Stearman, Doctor en Filosofía



En los últimos tiempos, se ha especulado mucho de que para hacerle frente a Afganistán, se deben aprender las lecciones de nuestra experiencia en Vietnam. Un ejemplo interesante de esta considerable investigación demostrativa es el artículo, "Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam", Military Review, edición en español de marzo-abril de 2010, por dos eruditos, Thomas H. Johnson y M. Chris Mason.



42 Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad"

Teniente Coronel José Luis Calvo Albero, Ejército de Tierra Español, Infantería, DEM

Las dificultades experimentadas por las fuerzas norteamericanas en Irak y por la OTAN en Afganistán, han hecho renacer el interés por la contrainsurgencia, moribundo en los años 90. De nuevo ejércitos muy potentes se han visto desafiados con éxito notable por grupos insurgentes de capacidades aparentemente despreciables.

Edición Hispanoamericana
REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA
Publicada por el
CENTRO DE ARMAS COMBINADAS
Fuerte Leavenworth, Kansas 66027-2348
TOMO XC MAYO-JUNIO NÚMERO 3
http://militaryreview.army.mil
email: leav-milrevweb@conus.army.mil





48 Las redes sociales y el ejército

Chondra Perry

¿Recuerda cuando ser social significaba compartir su bebida favorita con un amigo en el lugar de reunión local, o los vecinos inclinados sobre las cercas de sus patios conversando de todo, desde la política hasta el equipo de fútbol local? Esos días son cosa del pasado. La comunicación global ha avanzado en los últimos años, la tecnología de hoy da cabida a una nueva forma de compartir ideas, pensamientos y el último rumor. Nuestro Ejército ha adoptado el mundo de las redes sociales así como el poder de la comunicación ha tomado un nuevo giro.



54 La compañía de maniobra en Afganistán: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito

Coronel Michael R. Fenzel, Ejército de EUA

El reciente cambio de enfoque en la preocupación nacional de Irak a Afganistán y el incremento de fuerzas comprometidas por la administración de Obama han atraído una mayor atención a los problemas actuales en Afganistán. Las fuerzas de EUA y la coalición se esfuerzan en muchos frentes a fin de establecer un futuro estable para el país, pero enfrentan muchos obstáculos.



68 Transformación y la brecha irregular

Mayor Kenneth J. Burgess, Ejército de EUA

Las dificultades de EUA en Irak y Afganistán han sacudido en sus raíces tecnológicas las discusiones sobre la transformación. El Departamento de Defensa comienza a darse cuenta de que la modernización de nuestro Ejército para hacerle frente a los conflictos irregulares del siglo XXI requerirá cambios profundos en la plantilla. Sin embargo, persiste una "brecha irregular en la estructura actual de la fuerza.



80 Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI

Sargento de Primera Clase John W. Proctor, Ejército de EUA

El Suboficial, se encuentra en el centro de las iniciativas de transformación del Ejército. Él dirige a nuestros soldados en la batalla del siglo XXI. Él cuida, adiestra y lidera a nuestros soldados en tiempos de paz y en la guerra. El Suboficial es el ejecutor principal de nuestra nueva doctrina y conceptos. Dirige las pequeñas unidades que maniobran nuestras nuevas plataformas y combaten al enemigo con nuestros nuevos sistemas de armas.

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

Official:

Jose E. Morrow

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 66027-2348. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Manual de Campaña 5-0 Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA, y Teniente Coronel (R) Michael Flynn, Ejército de EUA

De las muchas lecciones que se sacan de más de siete años de experiencias en tiempos de guerra, una de las que se destaca es la necesidad crucial de mejorar nuestra capacidad de ejercer los aspectos cognitivos de mando en el combate—la capacidad de entender y visualizar.¹

--- Teniente General William B. Caldwell

UESTRO EJÉRCITO, COMO parte de una fuerza conjunta interdependiente, continúa realizando operaciones de espectro total en muchas partes del mundo. Algunas tendencias en el mundo —los estados fracasados o en vías de fracaso, las demandas de recursos y la proliferación de armas de destrucción masiva hacen más probable que las décadas futuras estén caracterizadas por el conflicto persistente. Los enfrentamientos prolongados entre actores estatales, no estatales e individuales que están cada vez más dispuestos a emplear la violencia para lograr sus metas políticas e ideológicas parecen inevitables. Ya sea, acciones como respuesta a desastres naturales o enfrentamientos con enemigos armados, las fuerzas del Ejército continuarán llevando a cabo operaciones en ambientes complejos e inestables en constante cambio.

Las experiencias y lecciones operacionales, cambios transformacionales y revisiones de la doctrina conjunta y la del Ejército ahora exigen revisiones significativas del Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 5-0, *The Operations Process*. De las muchas lecciones aprendidas de las experiencias de guerra desde el 2001, se destaca la necesidad de mejorar nuestra capacidad de ejercer los aspectos de "pensamiento" de mando y control.² La versión del FM 5-0 del 2010 representa una evolución significativa en la doctrina del Ejército concentrándose en los aspectos cognitivos de mando y control.

En el FM 5-0 revisado se describe cómo los comandantes —apoyados por sus estados mayores, comandantes subalternos y otros homólogos— ejercen el mando y control durante la conducción de las operaciones de espectro total. En las operaciones, los comandantes enfrentan enemigos calculadores y adaptables, percepciones civiles cambiantes y agendas diversas de varias organizaciones en un área operacional. Los comandantes jamás pueden predecir con certeza cómo actuará o reaccionará el enemigo o civiles ni cómo se desarrollarán los acontecimientos. En la fase de ejecución, los líderes deben anticipar, aprender y adaptarse en forma continua para superar la dinámica de las circunstancias cambiantes y a los adversarios adaptables. Los mejores resultados requieren que los líderes desarrollen la comprensión integral del ambiente, clasifiquen problemas y formulen planteamientos para

Clinton J. Ancker III, es director de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, Kansas. Es egresado de la Academia Militar de EUA, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA y posee cuatro títulos de Maestría en varios campos de estudio. Es veterano de la Guerra de Vietnam y la Operación Desert Storm y sirvió por nueve años en el 11º Regimiento de Caballería Blindada, en tres distintos períodos de servicio.

Michael Flynn es autor de doctrina en la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas. Es egresado de la Eckert College, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA. Es veterano de la Operación Enduring Freedom en Kuwait y Afganistán. Sirvió varios destinos de infantería y posiciones de planificación en su carrera. Fue autor principal de las versiones de 2005 y 2010 del Manual de Campaña FM 5-0.



Soldados del Ejército de EUA controlan una turba de haitianos que esperan la llegada de alimento y agua durante la Operación Unified Response en Puerto Príncipe, Haití, 20 de enero de 2010.

resolver o gestionar estos problemas. A través de esta comprensión, los líderes pueden formular planes simples y flexibles que expresan su visión e intenciones al concentrarse en los resultados que desean lograr. Los comandantes deben alentar la colaboración continua a través de la fuerza para mejorar la comprensión de la situación mientras ajustan sus planes o reclasifican los problemas en todo el proceso de la conducción de una operación.

Elaboración del manual

Esta revisión del FM 5-0 comenzó paralelamente con la revisión del FM 3-0, Operations, en 2006. Como parte de la estrategia de desarrollo del FM 3-0, la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas (CADD) envió una serie de documentos temáticos a un gran número de organizaciones civiles y militares para estimular el debate y obtener consenso en lo que se refiere a qué camino debe tomar el Ejército en relación con su doctrina fundamental sobre las operaciones. Los temas van desde el concepto operacional de las operaciones de espectro total del Ejército hasta la formación y desarrollo de funciones de guerra (inteligencia, movimiento y maniobra, fuegos, protección, sostenimiento y mando y control).

La retroalimentación de estos documentos temáticos reveló vacíos que incluyeron una insuficiencia de doctrina sobre la evaluación, una necesidad de describir adecuadamente cómo se integran las operaciones de estabilización en las operaciones de espectro total, directrices sobre las operaciones y organización de puestos de mando y el punto de vista del Ejército sobre las así llamadas operaciones "basadas en efectos". 3 Estas deficiencias llevaron a la elaboración del Manual de Campaña Interino (FMI) 5-0.1, The Operations *Process*, publicado en 2006. Este manual interino llenó un vacío doctrinal significativo hasta que se pudo examinar, evaluar y publicar las ideas en el FM 3-0 y FM 5-0. El FMI 5-0.1 proporcionó la base para el capítulo sobre el mando y control en el FM 3-0 así como el fundamento para la revisión del FM 5-0.

Durante este período, el Ejército también examinó los conceptos para ayudar a los comandantes a entender problemas complejos y mal estructurados así como métodos para visualizar planteamientos a fin de resolver estos problemas. Conocido colectivamente como "diseño", algunas organizaciones —tales como el Centro de Integración de Conceptos del Ejército

del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC), la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS) y la Escuela Superior de Guerra— exploraron nuevas maneras de incorporar las teorías y filosofía de diseño para el uso práctico en las operaciones militares. En enero de 2008, en el folleto TRADOC Pamphlet 525-5-500, Commander s Appreciation and Campaign Design, se captó las ideas más recientes sobre cómo el diseño podría mejorar el mando y control. Simultáneamente, la SAMS elaboró y comenzó a enseñar su plan de estudios sobre el "arte de diseño" que abordó temas que van desde la base teórica de diseño hasta el uso práctico en las operaciones por medio de tres ejercicios formales.

El nuevo manual enfatiza la importancia de entender los aspectos civiles del ambiente operacional...

Tanto el folleto del TRADOC como el trabajo de la SAMS influyeron mucho la incorporación de diseño en la doctrina del Ejército sobre ejercer el mando y control.⁴

En los últimos tres años gracias al gran esfuerzo colaborador, el Ejército elaboró y sometió al proceso de evaluación tres borradores del FM 5-0. También se compartió con el Estado Mayor Conjunto, los comandos combatientes y organizaciones interinstitucionales selectas, incluso al Departamento de Estado y a la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional. Además se realizaron tres consejos de oficiales de operaciones a nivel de coronel en la CADD a fin de sintetizar e integrar más de 3.000 comentarios de distintas organizaciones a través del proceso de elaboración de tres borradores para incorporar tanto los conocimientos de expertos, como ideas y experiencias de ser posible. Las reuniones proporcionaron un foro distinto para fomentar el debate, obtener consenso y resolver las contribuciones cruciales de las agencias que revisaron los borradores antes de la revisión y aprobación del Comandante del TRADOC en una conferencia que se celebró en diciembre de 2009.

¿Qué cambia y por qué?

Uno de los primeros cambios que los lectores verán en el nuevo FM es su título. Con el cambio de *Army Planning and Orders Production* a *The Operations Process*, el nuevo título refleja la modificación significativa de la información discutida en el FM 5-0. Aunque aún conserva los detalles de planificación y productos de planificación, la revisión del FM 5-0 amplia el ámbito del manual para incluir la doctrina sobre ejercer el mando y control en todo el proceso de operaciones. La meta de este cambio es describir la relación dinámica que existe entre todas las actividades del proceso de operaciones, no sólo el de planificación.

El proceso de operaciones es un modelo de aprendizaje organizacional que consta de las principales actividades de mando y control que se llevan a cabo durante las operaciones: planificación, preparación, ejecución y evaluación continua de la operación. Los comandantes impulsan el proceso de operaciones por medio del mando en el combate. Las actividades del proceso de operaciones pueden ser secuenciales, especialmente a principios de una operación. No obstante, una vez que han comenzado las operaciones, un cuartel general a menudo realiza partes de cada actividad y simultáneamente pasa por las actividades de las operaciones en forma continua según lo exija la situación.

Aunque simple en su concepto (planificar, preparar, ejecutar y evaluar), el proceso de operaciones es dinámico en su ejecución. Los comandantes y los estados mayores emplean el proceso de operaciones para integrar varias actividades que constan de centenares de tareas que se ejecutan en todo el cuartel general. Los comandantes deben organizar y adiestrar a sus estados mayores a pensar crítica y creativamente mientras que simultáneamente planifican, preparan y ejecutan las operaciones como evalúan constantemente los progresos.

El modelo del Ejército para ejercer el mando y control a través del proceso de operaciones no es ninguna novedad. En la versión del FM 3-0 de 2001 y en la versión del FM 6-0 de 2003 se discutió en detalle el mando en el combate y el proceso de operaciones. En la versión del FM 5-0 de 2005 se describió cómo la planificación se integra en el proceso de operaciones. Sin

embargo, lo que es nuevo es el énfasis mayor en el rol que juega el comandante en la conducción de operaciones y una descripción más detallada de las interrelaciones entre el comandante, el estado mayor, los comandantes subalternos y demás integrantes en la ejecución del mando y control. Actualmente, el FM 5-0 proporciona la doctrina sobre el proceso de operaciones como un conjunto, un capítulo sobre el diseño y un capítulo sobre cada actividad del proceso de operaciones. En los apéndices se describen tácticas, técnicas y procedimientos para organizar el cuartel general a fin de realizar el proceso de operaciones, utilizando el proceso de la toma de decisiones militar (MDMP), llevando a cabo los procedimientos que tienen que ver con el mando de tropas y la elaboración de planes y órdenes operacionales.

El desarrollo más allá de las operaciones de espectro total

La versión de FM 5-0 de 2005 se concentró en las operaciones ofensivas y defensivas tanto en ejemplos como énfasis. A fin de describir precisamente las operaciones de espectro total, la revisión del FM 5-0 incorpora la idea central de estas operaciones en todo el manual. En el nuevo manual enfatiza la importancia de entender los aspectos civiles del ambiente operacional en relación con la misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas, apoyo disponible y tiempo. Hoy en día, en el FM 5-0 se pone hincapié en el fundamento de que, durante las operaciones, los comandantes continuamente consideran y combinan tareas de estabilización que se centran en la población, y en las tareas ofensivas y defensivas que se enfocan en el enemigo durante la planificación y ejecución. En el mismo se describe distintas maneras de desarrollar planes para las operaciones de espectro total usando líneas de esfuerzos y modificando la orden operativa de tomar en cuenta a los civiles y a las tareas de apoyo a civiles o de estabilización.

En el capítulo sobre la ejecución se describe cómo los comandantes usan sus fuerzas y otros recursos para concentrar los efectos en puntos y tiempos decisivos. Se describe cómo los comandantes buscan adueñarse y retener la iniciativa, aumentar y mantener el ímpetu y sacar provecho del éxito. Además, la filosofía de mando y control del mando de misión y la acogida de riesgos prudentes se discuten en detalle en el capítulo sobre la ejecución y en todo el nuevo FM 5-0.

Cómo incorporar el diseño en la doctrina del Ejército

Muchas veces fracasamos no porque no hemos resuelto el problema que enfrentamos, sino porque no enfrentamos el problema exacto.⁵

---Russell L. Ackoff

Las operaciones de espectro total que se realizan en medio de una población son eficaces sólo cuando los comandantes entienden los asuntos fundamentales dentro del contexto de esta población. Entender el contexto y luego decidir cómo, si y cuándo actuar, es un producto de diseño y es integral en el arte de mando. En la revisión del FM 5-0 se describe la práctica de diseño en todo el proceso de operaciones.

El diseño es una metodología que incorpora el pensamiento crítico y creativo para entender, visualizar y describir problemas complejos y mal estructurados y formular planteamientos para resolverlos. El diseño respalda la ejecución del mando en el combate dentro del proceso de operaciones, sirviendo de guía para el uso iterativo y, a menudo, cíclico de comprensión, visualización y descripción. El diseño ayuda con los aspectos conceptuales de planificación para incluir la comprensión del ambiente operacional y clasificar un problema, visualizar un estado final deseado y conceptualizar un planteamiento operacional general para resolver o gestionar una situación conflictiva. Los comandantes describen su comprensión y visualización en un concepto de diseño que impulsa una planificación más detallada. Se practica el diseño de manera constante en todas las fases del proceso de operaciones. Mientras que los comandantes aprenden durante la ejecución, actualizan su comprensión, modifican su visualización y describen sus visualizaciones para modificar sus planes. En algunos casos, los comandantes pueden ir más allá de sólo modificar el plan básico. Pueden decidir a reclasificar el problema y formular un nuevo planteamiento operacional que resultará en un plan totalmente distinto.

En la revisión del FM 5-0 se dedica un capítulo al diseño que describe los elementos fundamentales del diseño y ofrece una metodología del diseño. Además se aborda el tema del diseño en todo el manual para incluir capítulos sobre los fundamentos del proceso, planificación, ejecución y evaluación de operaciones. Además, en el apéndice revisado sobre el MDMP se describe el interfaz entre el diseño y el MDMP.

Otros cambios

Además de ampliar el ámbito del manual para incluir todas las actividades del proceso de operaciones e incorporar el concepto de diseño, otros cam-

bios significativos en el nuevo FM 5-0 incluyen:

- Reemplazar las técnicas y productos de mando y control que se basan en los sistemas operacionales del campo de batalla con las funciones de conducción de guerra. Este cambio afecta algunas áreas, incluyendo la organización de estado mayor para las operaciones y los formatos de las órdenes operacionales y sus anexos.
- Enfatizar y considerar cómo los comandantes emplean las cinco tareas de información para conformar el ambiente operacional.
- Describir cómo los comandantes organizan su estado mayor en puestos de mando, células de puesto de mando, grupos de trabajo y consejos para llevar a cabo el proceso de operaciones.
- Actualizar el MDMP y formato de órdenes operacionales para detenidamente considerar el diseño, las operaciones de espectro total, las funciones de la conducción de guerra y las cinco tareas de información del Ejército.

Los fundamentos del proceso de operaciones

Además de los principios de las operaciones que se hallan en el FM 3-0, la doctrina que prescribe se basa en seis fundamentos:

• Los comandantes impulsan el proceso de operaciones a través del mando en el combate.



El General de División John A. McDonald, Ejército de EUA, comandante de las Fuerzas de EUA en Afganistán, habla con el Capitán Jason Adams, médico asistente, en este país, 20 de diciembre de 2009.

- La concienciación situacional es fundamental para el mando y control eficaz.
- El pensamiento crítico y creativo ayuda la comprensión y la toma de decisiones en todo el proceso de operaciones.
- Los comandantes continuamente consideran y combinan las tareas que se centran en la población (estabilización u operaciones de apoyo civil) así como las tareas que se enfocan en las fuerzas del enemigo (operaciones ofensivas y defensivas).
- El mando de la misión es el método preferido para ejercer el mando y control.
- La evaluación continua posibilita el aprendizaje y adaptación organizacional en toda la conducción de operaciones.

Los comandantes impulsan el proceso de operaciones a través del mando en el combate. Un tema clave en el nuevo FM 5-0 es el papel central que desempeña el comandante en el proceso de operaciones. Si bien los estados mayores realizan funciones esenciales que aumentan la eficacia de las operaciones, los comandantes desempeñan el papel más importante en el proceso de operaciones por medio del mando en el combate. El mando en el combate es el arte y ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para cumplir misiones.

Las relaciones entre las actividades del mando en el combate y las actividades del proceso de operaciones son dinámicas. Todas las actividades del mando en el combate tienen lugar en la planificación, preparación, ejecución y evaluación, pero adoptan un énfasis distinto a través de la conducción de operaciones. Por ejemplo, en la planificación los comandantes concentran sus actividades en la comprensión, visualización y descripción. En la ejecución, los comandantes se centran en la dirección, liderazgo y evaluación mientras mejoran su comprensión y modifican su visualización.

Uno de los principales cambios efectuados en el modelo del mando en el combate del Ejército fue la inclusión de la actividad "comprensión" en la versión de 2008 del FM 3-0.6 El nuevo FM 5-0 pone hincapié en la importancia de desarrollar y mantener la comprensión en todas las fases del proceso de operaciones. Los comandantes colaboran y dialogan con comandantes superiores, homólogos y subalternos, y con otras organizaciones civiles y militares en su área de operaciones para fomentar y mantener su comprensión. Además circulan en toda su área de operaciones con la mayor frecuencia posible, conversando con los comandantes subalternos, soldados e integrantes de otras organizaciones civiles y militares al mismo tiempo que personalmente observan las operaciones. Los comandantes continuamente actualizan su comprensión a medida que la operación se desarrolla y adaptan su visualización de la operación según sea necesario. Los comandantes hacen uso continuo de sus evaluaciones y las de sus estados mayores y comandantes subalternos para ayudarles con la comprensión y visualización.

La concienciación situacional es fundamental para el mando y control eficaz. En todo el proceso de operaciones, los comandantes (apoyados por sus estados mayores, comandantes subalternos y otros socios) buscan fomentar y mantener la comprensión situacional —el resultado del uso de análisis y juicio con relación a informaciones relevantes y conocimientos— para facilitar la toma de decisiones. La comprensión situacional es indispensable para los comandantes a fin de establecer el contexto de la situación, desarrollar planes eficaces, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad durante la ejecución de las operaciones. Los comandantes y estados mayores

se esfuerzan por mantener su comprensión situacional y trabajan de una manera u otra en los períodos de comprensión reducida hasta que se desarrolla la situación.

A medida que los comandantes desarrollan su comprensión situacional, pueden detectar las condiciones que surgen, las que se disipan y las que reaparecen en el ambiente operacional. Esto les ayuda a dirigir las acciones de sus propias fuerzas en coordinación con otras fuerzas amigas y otros socios, y con respecto al enemigo, el terreno y la población. Si bien la comprensión completa es lo ideal para la planificación y la toma de decisiones, pocas veces existe. Los comandantes deben aceptar que frecuentemente tendrán que actuar a pesar de enfrentar vacíos significativos en su comprensión.

La colaboración y diálogo ayudan a formar las organizaciones de enseñanza y a desarrollar una comprensión compartida de la situación. En todas las etapas de las operaciones, los comandantes, comandantes subalternos, estados mayores y otros participantes colaboran y dialogan activamente, compartiendo y cuestionando informaciones, percepciones e ideas para entender situaciones y tomar decisiones. La colaboración significa dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para lograr metas comunes compartiendo conocimientos y fomentando el consenso. El diálogo es una forma de colaboración que incluye el intercambio franco de ideas u opiniones entre participantes que fomenta la discusión sincera en las áreas donde hay desacuerdo. La colaboración

El mando en el combate es el arte y ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para cumplir misiones.

y diálogo eficaz lleva a una mayor comprensión de la situación que incluye el problema o problemas actuales. El pensamiento crítico y creativo ayuda a la comprensión y a la toma de decisiones en todo el proceso de operaciones. A fin de que los comandantes se ayuden a comprender y a tomar decisiones, éstos y sus estados mayores usan técnicas de pensamiento crítico y creativo en todo el proceso de operaciones.

El pensamiento crítico es el criterio con sentido, reflexión y autorregulación para determinar el sentido e importancia de lo que se observa o expresa. El pensamiento crítico incluye determinar si existe una justificación adecuada para aceptar conclusiones como verdaderas, basado en determinadas inferencias o argumentos. El pensamiento crítico es clave para entender situaciones, identificar problemas, determinar causas, llegar a conclusiones justificables, elaborar planes eficaces y evaluar los progresos de las operaciones.

El pensamiento creativo consiste en crear algo nuevo u original. Con frecuencia, los líderes enfrentan problemas desconocidos o previos problemas que requieren nuevas soluciones. El pensamiento creativo da lugar a nuevas percepciones, distintos planteamientos y perspectivas innovadoras, y nuevas maneras de entender. Los líderes consideran diferentes alternativas para resolver problemas. El pensamiento creativo incluye emplear planteamientos adaptables (extrayendo las lecciones de previas circunstancias similares) o metodologías innovadoras (formulando ideas completamente nuevas).

El pensamiento creativo incluye emplear planteamientos adaptables...

El pensamiento crítico y creativo constituye elementos fundamentales para entender un ambiente operacional, clasificar problemas y elaborar planteamientos operacionales para resolver o gestionar estos problemas.

Los comandantes continuamente consideran y combinan las tareas que se centran en la población (operaciones de estabilización o de apoyo civil) así como las tareas que se enfocan en las fuerzas del enemigo (operaciones ofensivas y defensivas). Las operaciones militares no sólo se circunscriben a operaciones de combate entre oponentes armados. El ganar batallas y enfrentamientos no sólo es crucial sino insuficiente para lograr el éxito total. La estructuración de la situación civil es muy importante para el éxito a largo plazo. Dado este hecho, los comandantes consideran y combinan en forma continua las tareas de estabilización que se enfocan en la población con las tareas ofensivas y defensivas que se centran en el enemigo durante la fase de planificación y ejecución. En lo que respecta a la seguridad interna, los comandantes se concentran en las operaciones de apoyo civil.

El mando de la misión es el método preferido para ejercer el mando y control. Dada la naturaleza compleja, incierta y siempre cambiante de las operaciones, el mando de misión —en lugar del mando detallado— es el método preferido para ejercer el mando y control. El mando de misión es la conducción de las operaciones militares a través de la ejecución descentralizada que se basa en las órdenes de misión. El mando de misión con éxito exige que los líderes subalternos a todo nivel ejerzan la iniciativa disciplinada, actuando agresiva e independientemente dentro del marco de las intenciones del comandante. Los prerrequisitos de un mando eficaz de misión son el uso de las órdenes de misión: conocimiento completo de la misión, las intenciones del comandante y el concepto de las operaciones; y la confianza y comprensión mutua entre los comandantes y sus subalternos. En el FM 5-0 se describe la filosofía del mando de misión que se usa en todas las actividades en el proceso de operaciones.

La evaluación continua posibilita el aprendizaje y adaptación organizacional en toda la conducción de operaciones. La evaluación es una actividad continua en el proceso de operaciones y un mecanismo fundamental de retroalimentación que capacita a todo el comando a aprender y adaptarse. La evaluación también es una actividad de mando en el combate. Los planes se basan en una comprensión y en presunciones inexactas sobre cómo el comandante prevé que una situación se desenvolverá. Algunas veces, los resultados no llegan a ser lo que se esperaba o la situación se desenvuelve de una manera imprevista, incluyendo el éxito inesperado. En estos casos, el comandante determina si los

resultados son producto de fallos en la ejecución del plan o si el plan y su lógica subyacente eran defectuosos. La evaluación continua ayuda a los comandantes a reconocer las deficiencias de un plan y los cambios en la situación. En los casos en donde la evaluación revela pequeñas variables con relación a la visualización prevista

...los líderes eficaces poseen la capacidad de identificar cuándo y dónde la doctrina, el adiestramiento o, incluso sus previas experiencias ya no corresponden con la situación...

por el comandante, el mismo adapta sus planes según sea necesario. En las situaciones cuando la evaluación revela grandes variables en cuanto a la visualización original del comandante, éste reestructura el problema y formula un plan completamente nuevo según venga al caso.

El camino hacia adelante

Como parte de la iniciativa de inculcar la doctrina del FM 5-0 en todo el Ejército, el Centro de Armas Combinadas estableció un grupo de trabajo de doctrina, educación y adiestramiento. La meta de este grupo de trabajo es la de reducir el período entre la elaboración de doctrina y su empleo por la fuerza generadora y la fuerza operacional. La Escuela de Comando y Estado Mayor está a la vanguardia de esta iniciativa para asegurar que los temas tratados en el FM 5-0 reciban el énfasis adecuado en los sistemas educativos de tanto oficiales como suboficiales El Centro de Armas Combinadas encabeza la iniciativa para asegurar que se actualice la instrucción en los centros de adiestramiento de combate que incluya los temas tratados en el FM 5-0. La Dirección de Doctrina de Armas Combinadas está en proceso de formular una guía de estudio multimedia interactiva para servir de apoyo en la fase de autoestudio del proceso de operaciones. Además, el Centro de Armas Combinadas formó un equipo móvil de adiestramiento para informar y enseñar sobre la doctrina del proceso de operaciones en muchas unidades del Ejército.

La versión revisada del FM 5-0 fue el resultado de una gran iniciativa de colaboración intelectual en todo el Ejército. El manual revisado proporciona un punto de partida para los líderes del Ejército en la ejecución del mando y control en las operaciones. En el mismo, se establece un marco de referencia común y las herramientas intelectuales que los líderes del Ejército usan para planificar, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones. Al establecer un planteamiento y lenguaje común para ejercer el mando y control, la doctrina promueve la comprensión mutua y mejora la eficacia. La doctrina que se encuentra en el nuevo manual constituye una guía para la acción en lugar de una serie de reglas establecidas. Si bien proporciona una guía oficial para los líderes, también requiere métodos originales adaptados a las circunstancias. En las operaciones, los líderes eficaces poseen la capacidad de identificar cuándo y dónde la doctrina, el adiestramiento o, incluso sus previas experiencias ya no corresponden con la situación, y entonces se adaptan adecuadamente.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Caldwell, William B. "Design and the Art of Battle Command", reflexiones de *Frontier Six, Blog del Centro de Armas Combinadas*, 6 de marzo de 2009 (17 de octubre de 2009).
- 2. Memorándum del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA, título: "Vision for a Joint Approach to Operational Design", 6 de octubre de 2009. En este memorándum, el General Mattis identificaba la necesidad de mejorar la doctrina, instrucción y educación militar conjunta en los temas de pensamiento crítico y creativo, especialmente como se relacionan a la planificación.
- 3. El Manual de Campaña Interino (FMI) del Ejército de EUA 5-0.1, *The Operations Process*, y el Manual de Campaña FM 3-0, *Operations*, claramente afirman que el Ejército no adoptará el concepto conjunto de operaciones basadas en efectos (*effects-based operations EBO*). Aunque algunos aspectos del concepto de EBO (p.ej.: las técnicas y formas de analizar del ambiente operacional) han perfeccionado la doctrina del Ejército, la doctrina del Ejército sobre el mando y control se basa en la filosofía de mando de misión.
- 4. Véase el artículo del Coronel Banach, Stefan, "Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World", *Military Review* (marzo-abril de 2009); y el artículo del General de Brigada (Retirado) Wass de Czege, Huba, "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions" *Military Review* (enero-febrero de 2009) para un resumen de las iniciativas que influyeron el pensamiento del Ejército sobre el uso de diseño para las operaciones militares.
- 5. Gharajedaghi, Jamshid, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, 2ª ed. (Burlington, Misisipi: Elsevier Inc., 2006), p. 126. En su discusión sobre la definición de problemas, Gharajedaghi atribuyó esta cita a Russell Ackoff, uno de los primeros en estudiar el pensamiento sistémico.
- 6. En la versión de 2001 del FM 3-0 y en la versión de 2003 del FM 6-0 se discuten la comprensión como parte de la visualización de un comandante. La versión de 2008 del FM 3-0 agregó la "comprensión como una actividad al modelo de mando en el combate de Ejército para hacer hincapié en esta actividad crucial en todas fases de la conducción de las operaciones.

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla

General de Brigada Edward C. Cardon, Ejército de EUA, y Teniente Coronel Steve Leonard, Ejército de EUA

El diseño no es un proceso ni una lista de control. Es una metodología de pensamiento crítico y creativo para ayudar a los comandantes a comprender el ambiente, analizar problemas y considerar posibles planteamientos que puedan beneficiarse de las oportunidades, que identifiquen vulnerabilidades y prevean las transiciones durante una campaña.

—Manual de Campaña 5-0, The Operations Process

ON LA PUBLICACIÓN de la versión más reciente del Manual de Campaña (Field Manual - FM) 5-0, The Operations Process, nuestra doctrina está al borde de lo que se podría afirmar como el cambio más importante en nuestra metodología de planificación en más de una generación. Si bien nuestros métodos probados de llevar a cabo una planificación detallada casi no han cambiado desde su implementación, el mundo ha experimentado grandes cambios paradigmáticos que amenazan con invalidar estos métodos tradicionales. Si bien el Proceso Militar de la Toma de Decisiones (MDMP) sigue siendo un modelo indispensable para los problemas que encajan en un ambiente bipolar de seguridad, no proporciona las herramientas cognitivas avanzadas necesarias para resolver problemas complejos y mal estructurados que son comunes en las operaciones contemporáneas. La introducción del diseño en el FM 5-0 aborda el vacío en nuestra doctrina, mientras que proporciona un planteamiento firme para lidiar con los desafíos inherentes al conflicto en el

En el FM 5-0 se define el diseño como "una metodología de emplear el pensamiento crítico y creativo para entender, visualizar y describir



GRABADO: El Ejército mongólico en la ribera del río Indo, en el Pakistán actual, 1221. Los mongólicos tenían un don innato para el diseño operacional. Expulsaron los turcos khwarezmianos de la región Amu Darya a India e Irak, destruyendo el Imperio musulmán.

El General de Brigada Edward C. Cardon es el Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval y otra de la Escuela Nacional de Guerra. Ha servido como el Comandante del 4º Equipo de Combate de Brigada de la 3ª División de Infantería y como el Subcomandante (apoyo) de la 3ª División de Infantería, en Irak (2004–2009).

El Teniente Coronel Steve Leonard, estratega militar, es el Director del Grupo de Iniciativas del Comandante en el Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su licenciatura de la Universidad de Idaho, una Maestría de la Universidad Murray State y otra de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. El Teniente Coronel Leonard ha servido en una variedad de posiciones de mando y estando mayor en el territorio continental de EUA, Europa y el Sudoeste asiático.

problemas complejos y mal estructurados y elaborar planteamientos para resolverlos". A diferencia de la planificación formal y detallada, el diseño no es un proceso sino un planteamiento para organizar las actividades más conceptuales de orden más alto del mando en el combate. Es una actividad reiterativa que ocurre en todo el proceso de operaciones "antes y durante la planificación detallada, en la preparación, y durante la ejecución y evaluación". ²

¿Por qué el diseño?

El diseño no es una función que ha de lograrse sino un proceso vivo. Debe reflejar el aprendizaje y adaptación en curso... Es dinámico, tal como es el ambiente y... la comprensión del ambiente [es] dinámica.

—FM 3-24, Counterinsurgency

La doctrina del Ejército establece una fina distinción en la planificación, reconociendo que consta de dos componentes separados. pero estrechamente relacionados: el diseño, que representa el componente conceptual de la planificación, y la planificación detallada, que se realiza por medio de procesos formales tales como el Proceso Militar de Toma de Decisiones (MDMP) o el Proceso de Planificación de Operaciones Conjuntas (JOPP).3 El diseño no reemplaza estos procesos, ni pretende duplicar ninguno de los pasos de planificación detallada ya establecidos. En su lugar, el diseño complementa los procesos tradicionales de planificación (véase la Figura 1). En una era en la cual las operaciones son normalmente afectadas por mucho más factores que en cualquier otro periodo de nuestra historia, el diseño ofrece las herramientas de pensamiento necesarias para desarrollar una comprensión más profunda del contexto de la situación, identificar las causas subyacentes del conflicto y formular opciones que puedan ser abordadas.⁴

El diseño operacional sistémico tiene muchas de las mismas características del diseño, pero en la práctica resultó ser demasiado complejo...

Muchos de los conceptos que sustentan al diseño no son novedades. Por muchos años, los comandantes intuitivos de mayor jerarquía han utilizado los elementos fundamentales de diseño para mejorar su comprensión del ambiente operacional, formar equipos de individuos selectos para ayudar a proporcionar análisis y asesoría, y aprovechar el diálogo y evaluación para crear organizaciones de aprendizaje. La introducción del planteamiento doctrinal en el FM 5-0 señala la codificación de una metodología de diseño que complementa y refuerza con éxito la expresión del Mando de Batalla.*

* El mando de batalla se define como el arte de la toma de decisiones, el liderazgo y motivación de los soldados y sus organizaciones en el campo de batalla para tomar acciones a fin de cumplir la misión. Incluye la visualización de la situación actual y la situación futura, la formulación de conceptos de operaciones que permitan la fácil transición de una a otra, y haciéndolo de la manera más económica posible. También incluye el asignar misiones, priorizar y distribuir recursos, seleccionar el tiempo y lugar oportuno para actuar, y saber cómo y cuándo hacer ajustes en la lucha.

Planificación del Ejército		
	Diseño	MDMP
Papel de Mando en el Combate	Comprender/Visualizar/Describir	Directo
Componente de Planificación	Conceptual	Detallado
Metodología del problema	Estructurar	Resolver
Razonamiento Crítico	Inductivo	Deductivo
Rendimiento	Concepto de Diseño	Plan u Orden

Figura 1. La estructura de planificación del Ejército

En la última década han surgido otros modelos para optimizar nuestra capacidad de formular soluciones a problemas complejos y mal estructurados que cada vez son más comunes. Las operaciones basadas en efectos (EBO) hicieron uso de la teoría de la complejidad y el análisis de sistemas cerrados para ofrecer una visión integral del ambiente operacional en sus partes constitutivos e interrelacionadas. Si bien la Fuerza Aérea puso en práctica con éxito un modelo de EBO basado en la complejidad estructural, no fue adecuado para la naturaleza interactiva de las operaciones que se llevan a cabo en medio de la población. El diseño operacional sistémico (SOD) tiene muchas de las mismas características del diseño, pero en la práctica resultó ser demasiado complejo y excesivamente centrado en el estado mayor para gusto de la mayoría de los comandantes operacionales. Si bien al principio tanto las EBO como el SOD parecieron haber tenido gran potencial, finalmente fueron descartados. Elaborado con base a las lecciones de estos modelos iniciales, el diseño ofrece una metodología relativamente sencilla que se puede utilizar en cualquier nivel y situación.

Las metas del diseño

El pensamiento, previsión, instintos, experiencias y visualización del comandante son especialmente importantes en las primeras etapas de la elaboración del diseño, cuando la identificación de la naturaleza verdadera de un problema complejo y el diseño de una metodología para la solución impulsarán la planificación y ejecución subsecuente.⁵

—General James N. Mattis, Comandante del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA

En términos generales, el diseño busca lograr cuatro metas distintas que son cruciales para transformar las condiciones en el ambiente operacional. Estas metas sustentan la lógica cognitiva de las actividades del mando en el combate y se reflejan en el razonamiento que, al final, guía la planificación detallada. Individualmente, las metas del diseño son componentes indispensables en el empleo eficaz del arte operacional. Colectivamente, son cruciales para aliviar los efectos de la complejidad—la incertidumbre, el azar y la fricción—en las operaciones en una era de *conflicto persistente*. 6

Cómo comprender problemas mal estructurados. El conflicto persistente impulsa nuestra visión del ambiente operacional y presenta una amplia serie de problemas para los comandantes y sus estados mayores en las operaciones del siglo XXI.⁷ Comprender estos problemas en el contexto del ambiente operacional —tanto su naturaleza como sus características básicas— es fundamental para lograr el éxito en una era de conflicto persistente. En general, estos varían de problemas sencillos y bien estructurados a problemas complejos y mal estructurados.⁸

Es imprescindible poder comprender los problemas complejos y mal estructurados para minimizar los efectos de la complejidad en las operaciones de espectro total. Esta comprensión, lograda a través del diálogo y análisis colaborador, facilita el aprendizaje y permite que los comandantes se den cuenta de la multitud de factores que influyen e interactúan en las operaciones. El evaluar las interrelaciones complejas entre estos factores y su influencia en las operaciones es crucial para la comprensión y permite que los comandantes tomen mejores decisiones desde un punto de vista cualitativo.

Cómo prever los cambios. En lugar de reaccionar ante los acontecimientos mientras evolucionan los mismos, los comandantes y estados mayores utilizan el diseño para prever cambios en el problema y en el ambiente operacional y gestionar las transiciones antes de que ocurran. Mediante el empleo de diseño, los comandantes y estados mayores toman en consideración decisiones y acciones potenciales, y evalúan posibles planteamientos operacionales para determinar cómo estos contribuyen al logro del estado final deseado. El diseño en sí solo no

El diseño en sí solo no garantiza el éxito en la previsión de cambios...

garantiza el éxito en la previsión de cambios, y tampoco que las acciones de las fuerzas amigas mejoraran la situación. No obstante, el diseño sí proporciona una serie valiosa de herramientas de pensamiento para ayudar a los comandantes y estados mayores a prever cambios y formular, innovar y adaptar planteamientos. El diseño reiterativo, colaborador y centrado ofrece los medios para prever cambios en forma eficaz, aumentando tanto la adaptabilidad como la agilidad de la fuerza.

Cómo crear oportunidades. La metodología de diseño ayuda a los comandantes a poner en acción las iniciativas que les permiten a las fuerzas amigas actuar decisiva y resueltamente, configurando la situación a medida que se desenvuelvan los acontecimientos. El empleo del diseño es inherentemente continuo y activo; crea oportunidades para lograr el éxito al establecer las condiciones necesarias para el mismo antes del inicio de las operaciones. Además facilita el mando tipo misión, garantizando que las fuerzas estén distribuidas adecuadamente para tomar la iniciativa y, a través de la planificación detallada, puedan buscar oportunidades para aprovecharla mientras simultáneamente se protegen de potenciales vulnerabilidades. Esto asegura que los comandantes actúen con prontitud a medida que surgen oportunidades o equilibran los riesgos para crear oportunidades si se carece de orientaciones claras.

Cómo reconocer y gestionar las transiciones. En una era de conflicto persistente, nuestro Ejército exige líderes versátiles, con capacidad de pensamiento crítico y creativo que pueden reconocer y gestionar un sinnúmero de transiciones necesarias para lograr el éxito. En una situación dinámica y compleja, estas incluyen no sólo las transiciones de las fuerzas amigas sino también las de los adversarios y las del ambiente operacional en general. Los comandantes y estados mayores deben tener la versatilidad para operar en cualquier punto del espectro del conflicto y la visión para anticiparse y adaptarse a las transiciones que se darán en el curso de una operación. El diseño proporciona las herramientas cognitivas necesarias para reconocer y gestionar transiciones, identificar y emplear soluciones adaptables e innovadoras, crear y aprovechar oportunidades, proteger potenciales vulnerabilidades y gestionar riesgos a su favor durante estas transiciones.

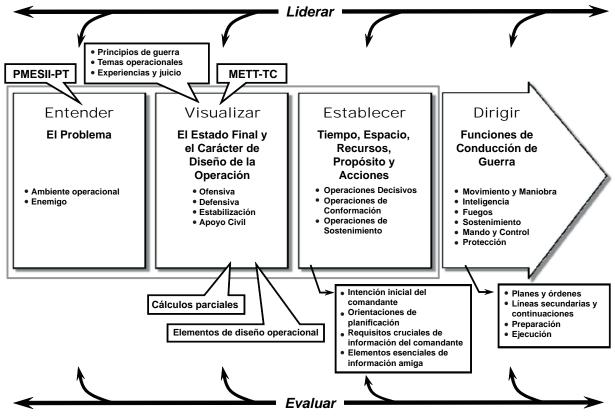


Figura 2. El Diseño y el Mando de Batalla

El diseño y el mando en el combate

Dado el inherentemente carácter incierto de la guerra, el motivo de la planificación no es eliminar o minimizar la incertidumbre sino fomentar la acción decisiva y eficaz en medio de tal incertidumbre.

—FM 3-07, Stability Operations

El comandante es la figura central que encabeza el proceso de diseño. Utiliza tanto experiencias como comprensión, su presencia es indispensable para tener una orientación acertada, un juicio bien fundamentado y una toma de decisiones en todo el proceso de operaciones. Su liderazgo e interacción con el estado mayor se enriquece con las experiencias, conocimientos, carácter e intuición. El diseño apoya su ejecución del mando de batalla, proporcionando una metodología que fomenta el desarrollo de la comprensión en situaciones excepcionalmente dinámicas (véase la Figura 2). El diseño respalda la expresión cognitiva del mando de batalla, mejorando la capacidad del comandante de comprender, visualizar y establecer. 9 Ayuda a los comandantes y estado mayor a desarrollar una comprensión profunda del ambiente operacional, estructurar el contexto de la situación y formular soluciones eficaces para problemas complejos y mal estructurados. Además proporciona las herramientas de pensamiento necesarias para generar cambios, transformando una situación existente en una meta o condición deseada.

El empleo con éxito del diseño depende del liderazgo eficaz y decisivo que yace fundamentalmente en la participación activa y diálogo y colaboración continua. Esto facilita la planificación y evaluación paralela y colaboradora, y apoya el desarrollo de comprensión y visualización compartida indispensable para aprovechar la capacidad total de una organización de aprendizaje. Mediante la metodología de diseño, el comandante y el estado mayor convierten el poder intelectual en bruto en el poder de combate eficaz.

La innovación y adaptación son fundamentales en el mando de batalla y se encuentran entre los principios centrales del diseño. En el FM 5-0 se declara que "la innovación incluye el emplear un nuevo planteamiento en una situación común y conocida, mientras la adaptación implica usar una solución y modificarla en una situación concreta o responder eficazmente a los cambios en el ambiente operacional". 10 El expresar el mando de batalla a través del diseño le ayuda al comandante a liderar el trabajo innovador y adaptable, orientando el proceso de operaciones. El diseño fomenta el aprendizaje continuo mientras facilita el diálogo activo y la colaboración que son cruciales en la comprensión y la toma de decisiones en todas fases del mando en el combate.

Elementos fundamentales del diseño

Esencialmente, el diseño proporciona las herramientas necesarias de pensamiento para comprender y aliviar los efectos adversos de la complejidad en las operaciones de espectro total. Según el psicólogo de investigación Gary A. Klein, en el conflicto persistente, en el que las operaciones en medio de la población constituyen la norma, la complejidad es ubicua; la incertidumbre, el azar y la fricción son comunes en cada ambiente operacional.¹¹ La sencillez es un elemento clave para aumentar la comprensión compartida de la situación, el problema y la solución. La sencillez comienza con un marco de referencia común que se obtiene mediante el diálogo y colaboración continua —principios básicos del diseño. Así como en cualquier actividad, estos principios reflejan los fundamentos de los cuales depende el éxito. En el diseño, los fundamentos ayudan a contrarrestar los efectos de la complejidad al alentar a los comandantes a emprender la iniciativa, gestionar riesgos y aprovechar la oportunidad.

Cómo emplear el pensamiento crítico. El uso eficaz del diseño tiene raíces profundas en los fundamentos del pensamiento crítico y creativo. El pensamiento crítico se obtiene del juicio y razonamiento determinado y reflexivo, e impulsa el aprendizaje continuo necesario para la adaptación en el diseño. El pensamiento creativo fomenta la innovación al aprovechar la imaginación, perspicacia e ideas innovadoras. Al emplear el pensamiento crítico y creativo, el diálogo continuo y la colaboración ayudan a formar una comprensión compartida de una situación y del ambiente operacional mientras

minimiza el carácter del pensamiento individual, frecuentemente defectuoso. El pensamiento crítico implica hacer preguntas adecuadas, recolectar informaciones relevantes, llegar a conclusiones firmes y comunicar eficazmente a los demás lo esencial de estas conclusiones.

El pensamiento crítico también ayuda a refinar la gran cantidad de información y determinar qué

El pensamiento crítico implica hacer preguntas adecuadas...

elementos de información son más relevantes en la situación. Este es un paso importante para aliviar los riesgos relacionados con las directrices que no consideran todas las complejidades del ambiente operacional. El pensamiento crítico ayuda a aclarar las orientaciones y permite que los comandantes logren una comprensión mutua de la situación actual y el estado final deseado.

Cómo comprender el ambiente operacional. La comprensión es fundamental para el diseño. Permite que los líderes adquieran una apreciación del carácter dinámico del ambiente operacional para visualizar los efectos de sus decisiones y acciones en el ambiente operacional. Esto fomenta una toma de decisiones más eficaz y una mayor integración de las operaciones militares con otros instrumentos de poder nacional e internacional. En un ambiente operacional caracterizado por la presencia de contrapartes conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales, este tipo de comprensión es indispensable para lograr el éxito.

Desarrollar la comprensión es un proceso continuo que se facilita a través del diálogo, colaboración e interacción con la tropa. La comprensión jamás será completa, pero el lograr una apreciación de su carácter incompleto ayuda a identificar las consecuencias voluntarias e involuntarias que pueden resultar de ello, y mermar las iniciativas bienintencionadas. Este aprecio revela el carácter dinámico de las interacciones humanas y la importancia de analizar esto factores que contribuyen a la comprensión. Los líderes pueden adquirir esta comprensión al emplear múltiples fuentes y puntos de vista y consultar con distintas fuentes

de información. La comprensión permite que los comandantes y estados mayores busquen y aborden la complejidad antes de intentar imponer la sencillez.

Cómo resolver el problema acertado. En los últimos años, nuestros procesos de planificación tradicional y detallada han probado ser sumamente eficaces en la resolución de problemas, pero no siempre el problema acertado. Con frecuencia, el uso eficaz del diseño es la diferencia al resolver eficaz y acertadamente el problema. El diseño es imprescindible para identificar y resolver el verdadero problema. Los comandantes y estados mayores emplean el diseño para detalladamente examinar los síntomas, las tensiones subyacentes y las causas primordiales del conflicto en el ambiente operacional. Desde esta posición ventajosa, pueden identificar el problema fundamental con mayor claridad y determinar la mejor manera de resolverlo con planes y órdenes factibles.

Adaptarse según condiciones cambiantes. La innovación y adaptación proporcionan la flexibilidad que permite que los comandantes y estados mayores se adapten según el carácter cambiante del ambiente operacional. Y al hacerlo, aprovechan las oportunidades fugaces al reconocer rápidamente y explotar decisiones y acciones que producen resultados favorables mientras que descartan los resultados desfavorables. Los líderes no dependen de poder prever cada desafío u oportunidad posible; al contrario, practican la evaluación, innovación y adaptación continua para maniobrar cognitivamente a través de las condiciones complejas y dinámicas del ambiente operacional. Las evaluaciones impulsan la innovación y adaptación y es crucial en la metodología de diseño.

La adaptación exige medidas de eficacia claramente expresadas, que a su vez proporcionan los medios de evaluación necesarios para determinar los éxitos y fracasos mientras que revelan las oportunidades para la innovación. Normalmente, esto implica reestructurar la situación para alinearla con nuevas informaciones y experiencias que desafían la comprensión actual. Por medio de la estructuración y reestructuración, el diseño proporciona la base para el aprendizaje y le da mayor claridad de visión que es elemento indispensable para los comandantes eficaces.

Cómo lograr las metas designadas. La expresión del mando en el combate a través del diseño es crucial para lograr el éxito a todo nivel de guerra: Según Klein, "Si el nexo entre la estrategia y la táctica es claro, aumenta considerablemente la probabilidad de que las acciones tácticas se conviertan en el éxito estratégico". 12 La integración y sincronización de las secuencias de acciones tácticas para lograr una meta estratégica a menudo resultan ser elusivas, e incluso con problemas más complejos y mal estructurados. A través del diseño, los comandantes ponen en acción las actividades cognitivas que forman el nexo entre las acciones tácticas y las metas estratégicas. A medida que se desarrolla la comprensión del ambiente operacional y el problema, la metodología de diseño ayuda a fortalecer este nexo entre la táctica y la estrategia, promoviendo así la coherencia, unidad de esfuerzos y éxito estratégico.

La metodología de diseño

El diseño se centra en el aprendizaje sobre un problema desconocido y aprovecha esta comprensión para crear un planteamiento general con respecto a la resolución de problemas... Los diseñadores conocen el problema a través del diálogo con el cliente y en el cual el diseñador constantemente cuestiona sus presunciones y comprueba los límites de sus conocimientos.

—TP (Folleto de TRADOC) 525-5-500, Commander's Appreciation and Campaign Design

En la práctica, el diseño consiste en tres actividades (*o zonas*) distintas: estructurar el ambiente operacional, que corresponde a la *zona del ambiente*; estructurar el problema que comprende la *zona problema*; y considerar los planteamientos operacionales, que determina la *zona de soluciones* (véase la Figura 3). Estas zonas representan las actividades reiterativas y continuas que colectivamente producen un concepto de diseño procesable para sustentar la planificación detallada. Juntos, estos representan un paradigma de aprendizaje organizacional que busca responder las siguientes tres preguntas básicas:

- ¿Cuál es el contexto en el cual el diseño será empleado (la zona ambiental)?
- ¿Cuáles son los problemas que se deben abordar y que es lo que tiene que ser resuelto (la zona problema)?

• ¿Cómo resolverá o gestionará el problema (la zona de soluciones)?

Con el uso de diseño, el comandante y el estado mayor consideran las condiciones, circunstancias y factores que afectan el empleo de capacidades y recursos, así como las variables que influyen en la toma de decisiones. Si los esfuerzos iniciales no logran la comprensión necesaria de comportamientos o acontecimientos, los comandantes reestructuran su comprensión del ambiente operacional y el problema. Este ciclo de investigación lógica, análisis contextual, aprendizaje transformacional y síntesis está basado en el diálogo continuo y la colaboración. El diálogo y colaboración son fundamentales para el diseño, proporcionando oportunidades para revisar la comprensión o planteamientos a medida que surge el problema y las condiciones dinámicas de ambiente operacional.

El diseño es una metodología no lineal, fluyendo libremente entre el marco del ambiente y el marco del problema mientras que simultáneamente considera los planteamientos operacionales. Ningunas líneas fijas delinean las actividades individuales. Si se plantea una idea o problema, el comandante o el estado mayor puede abordarlo en la zona apropiada, aún si la idea o problema está fuera del enfoque actual. A medida que adquieren mayor conocimiento o comienzan una nueva línea de cuestionamientos, el foco entre las actividades puede cambiar, incrementando la comprensión y refinando los posibles planteamientos operacionales para resolver el problema.

Cómo moldear el ambiente operacional

El proceso de estructuración incluye la selección, organización, interpretación y definición de una realidad compleja para establecer los límites a fin de analizar, comprender y actuar. El mismo facilita la formación de hipótesis, o modelos que determinan el alcance del aspecto de un ambiente operacional o problema en el proceso de consideración, proporcionando un punto de vista desde el cual los problemas complejos y mal estructurados pueden ser entendidos y resueltos.

A fin de desarrollar una mayor comprensión del ambiente operacional, el comandante y el estado mayor se centran en definir, analizar y sintetizar las características de las variables operacionales.¹³ Esto ayuda a visualizar los agrupamientos,

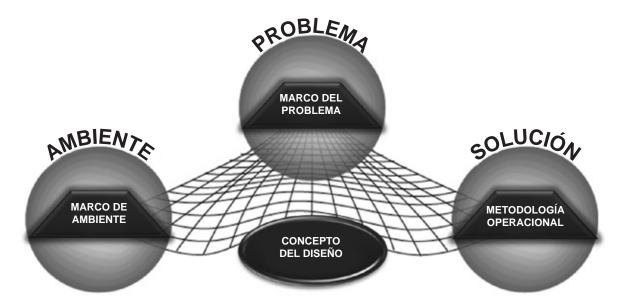


Figura 3. Las actividades del diseño

relaciones o interacciones entre los actores relevantes y variables operacionales. Esto es una importante actividad de aprendizaje que normalmente implica un análisis de las variables operacionales y una evaluación de la interacción dinámica y relaciones entre un sinnúmero de otros factores en el ambiente operacional.

El marco del ambiente. El comandante y el estado mayor desarrollan una comprensión contextual de la situación al estructurar el ambiente operacional. El marco de ambiente sustenta la comprensión en el mando en el combate, captando la historia, cultura estado actual y metas futuras de los actores relevantes en el ambiente operacional. Esto hace posible que los comandantes prevean acontecimientos futuros y los efectos de posibles acciones y decisiones. El marco del ambiente define los actores y las relaciones en el ambiente operacional y se desarrolla por medio del aprendizaje continuo.

En el marco del ambiente, los comandantes y estados mayores revisan las orientaciones y directivas existentes, definen las condiciones actuales, determinan el estado final deseado y las condiciones de apoyo. Además identifican las relaciones e interacciones entre los actores relevantes y las variables operacionales. Analizan a los actores que ejercen influencia significativa en el ambiente operacional, con el conocimiento de que los actores individuales pocas veces comparten metas comunes.

El estado final y las condiciones. El estado final deseado consiste en aquellas condiciones que, si son logradas, constituyen el cumplimiento de la misión.¹⁴ Puesto que cada operación debe centrarse en un estado final claramente definido, decisivo y alcanzable, el éxito depende de la descripción precisa de esas condiciones, ya sean tangibles o intangibles, militares o no militares. Estas condiciones pueden orientarse a factores físicos o psicológicos. Pueden describir o relacionarse con percepciones, niveles de comprensión, cohesión entre grupos o relaciones entre organizaciones o individuos. Al final, forman la base para tomar decisiones las cuales garantizan que las operaciones avancen consistentemente hacia el estado final deseado.

Los actores relevantes. Un actor es un individuo o grupo en una red social que actúa para promover sus propios intereses. Los actores relevantes en este tipo de red pueden incluir estados y gobiernos; actores multinacionales tales como coaliciones, alianzas y agrupaciones regionales; y redes terroristas, organizaciones criminales y carteles. También pueden incluir empresas multinacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales y otros actores que pueden influir en la situación, ya sea a través, o en contra de las autoridades civiles, religiosas y militares legítimas.

Tendencias y posibilidades. En el desarrollo de la comprensión de las interacciones y relaciones entre los actores relevantes, los comandantes y estados mayores consideran las tendencias y posibilidades en sus análisis. Las tendencias reflejan la inclinación de los actores relevantes para pensar o comportarse de una manera dada. La posibilidad representa la capacidad inherente para el crecimiento en una relación específica. Las tendencias y posibilidades son factores importantes a considerar, puesto que no todas las interacciones y relaciones apoyan el logro de las metas previstas en un estado final deseado.

Cómo estructurar el problema

La estructuración de problemas implica una comprensión y aislamiento de las causas primordiales del conflicto para identificar y definir los problemas fundamentales por resolver. El establecimiento del marco de los problemas comienza con la refinación de la evaluación de tendencias y posibilidades, y la identificación las tensiones que existen entre las condiciones actuales y futuras en el ambiente operacional. El establecimiento de un marco de problemas se utiliza para evaluar las posibilidades con respecto a las variables operacionales a fin de fomentar (o resistir) la transformación y para determinar cómo la inercia del ambiente puede ser manipulada para establecer las condiciones deseadas.

El marco de problema. Este marco refina el marco del ambiente que expresa las acciones que establecerán las condiciones necesarias en el estado final deseado. Identifica las áreas de tensión y oposición —así como las oportunidades y vulnerabilidades— que los comandantes deben

MARCO DEL AMBIENTE: ¿QUÉ ES EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN?

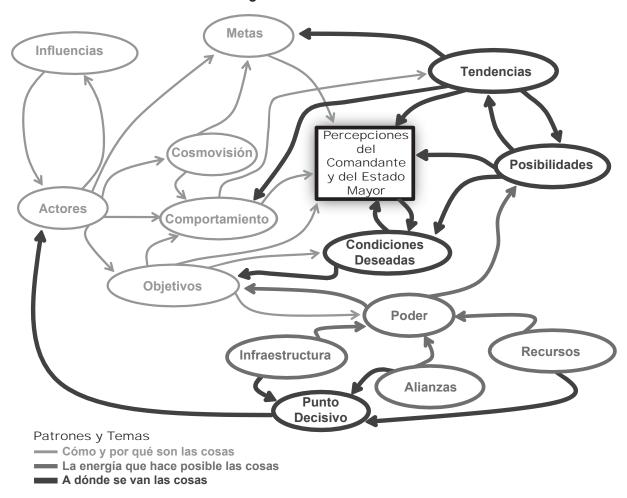


Figura 4. Un ejemplo del marco del ambiente

abordar para lograr el estado final deseado. La tensión refleja la resistencia o fricción entre actores individuales. El comandante y el estado mayor identifican la tensión en el análisis y la evaluación de las tendencias, posibilidades y pautas en el contexto del ambiente operacional. También, identifican los motivos y agendas entre los actores, y los factores sociales, culturales e ideológicos que pueden influenciarlos.

Durante el proceso de estructuración del problema, los comandantes y estados mayores intentan identificar las implicancias positivas, neutrales y negativas de las tensiones naturales entre las condiciones existentes y las deseadas. Estas tensiones pueden ser explotadas para estimular cambios que son importantes para transformar las condiciones existentes. Otras tensiones pueden mermar la transformación y deben ser abordadas de manera adecuada. Las tensiones también surgen de las diferencias entre las percepciones, metas y capacidades de los actores relevantes; son inherentemente problemáticas y pueden fomentar (o impedir) la transformación. El análisis de estas tensiones y la síntesis de los conocimientos que se adquieren de este análisis ayudan al comandante y al estado mayor a identificar el problema subyacente por resolver.

Cómo identificar el problema. Una planteamiento conciso sobre la esencia del problema describe clara y sucintamente el problema o serie de problemas por resolver. Demuestra cómo la tensión y oposición afectan el ambiente operacional y además expresa cómo transformar las condiciones actuales para lograr el estado final deseado. El planteamiento del problema define los requisitos para la transformación y pronostica los cambios en el ambiente operacional a medida que identifica las transiciones cruciales.

La consideración de aproximaciones operacionales

Las actividades en la zona de soluciones proporcionan el enfoque y establecen los límites para identificar posibles acciones con el fin de transformar las condiciones en el ambiente operacional. El estado mayor considera cómo estas acciones apoyan el logro del estado final deseado y crea un marco o planteamiento

conceptual que vinculan las posibles acciones con las condiciones. Además consideran cómo organizar estas acciones para resolver problemas en el contexto del marco del ambiente.

El planteamiento operacional es una conceptualización de las acciones que producirán las condiciones que definen el estado final deseado. 15 En el desarrollo del planteamiento operacional, los comandantes y estados mayores evalúan el carácter directo e indirecto de la interacción y relaciones entre los actores relevantes y las variables operacionales en el ambiente operacional. El planteamiento operacional ayuda a los comandantes a visualizar y a describir las amplias combinaciones y secuencias de acciones para lograr el estado final deseado. Mientras se elaboran y refinan los cursos de acción en la planificación detallada, el planteamiento operacional proporciona la lógica que sustenta la combinación especial de tareas necesarias para transformar las condiciones del ambiente operativo.

La iniciativa operacional. El comandante y el estado mayor también identifican las acciones específicas que permiten que la fuerza se haga cargo de la iniciativa y la mantenga. Buscan oportunidades para aprovechar la iniciativa e identificar la probabilidad de consecuencias o amenazas no intencionadas. El estado mayor explora los riesgos y oportunidades de

Estas tensiones pueden ser explotadas para estimular cambios que son importantes para transformar las condiciones existentes.

las acciones al identificar las tensiones que son explotables, incluyendo las capacidades y vulnerabilidades de los actores que se oponen al estado final deseado. Luego, pueden formular métodos para neutralizar estas capacidades y aprovechar tales vulnerabilidades y, básicamente, gestionar la incertidumbre en contra del adversario. Los recursos y riesgos. Durante el proceso de formulación de planteamientos operacionales, el comandante y el estado mayor también consideran los recursos y riesgos. El estado mayor proporciona un cálculo de los recursos necesarios para cada acción recomendada en el concepto de

El diseño representa el cambio más significativo en nuestra metodología de planificación en más de una generación.

diseño. Los planteamientos creativos y eficaces son cruciales para conservar y optimizar los recursos limitados que son controlados directamente por el comandante. Se identifican y consideran los riesgos en todas las fases del diseño. La orientación inicial de planificación aborda el tema de riesgos; explica el nivel aceptable de los riesgos necesarios para tomar la iniciativa, mantenerla o aprovecharla y delinea, en términos generales, las medidas para minimizar los riesgos.

La formulación del concepto del diseño

El concepto del diseño es el nexo entre el diseño y la planificación detallada. Refleja la comprensión del ambiente operacional y del problema mientras que describe la visualización del comandante de un planteamiento general para lograr el estado final deseado. El concepto de diseño es el resultado adecuado del diseño e incluye:

- La declaración del problema
- La intención inicial del comandante
- La orientación inicial de planificación del comandante (incluso el planteamiento operacional)
 - La narración de la misión
- Otros productos creados durante el proceso del diseño (gráficos y narraciones, etcétera)

Los productos creados en el proceso de diseño incluyen el texto y gráficos del ambiente operacional y el problema, y diagramas que representan las relaciones entre los actores relevantes y expresan la comprensión para la planificación del estado mayor. El planteamiento del problema que

se genera durante el proceso de estructuración del mismo da a conocer el nivel de comprensión del comandante con relación al problema fundamental que la planificación detallada pretende resolver. La intención inicial del comandante y su orientación con respecto a la planificación expresan el estado final deseado y describe las acciones posibles en términos de tiempo, espacio y motivo, vinculando el estado final deseado con la conducción de operaciones de espectro total.

La narración de la misión es la expresión del planteamiento operacional para una misión especificada. Describe los efectos deseados de la misión, incluso las condiciones que definen el estado final deseado. ¹⁶ En el FM 5-0 se explica que la narración de la misión "representa la expresión, o descripción, de la visualización del comandante de una misión especificada y forma la base del concepto de la operación que se desarrolla durante la planificación detallada. Es una reflexión explícita de la lógica del comandante que se usa para informar y educar a varios actores relevantes cuyos comportamientos, percepciones, actitudes y creencias son pertinentes en la operación". ¹⁷ La narración de la misión también es un paso clave en el desarrollo de temas y mensajes secundarios para la operación. La expresión de la visualización del comandante acerca de la misión, es una herramienta imprescindible para la integración de las tareas de información con otras actividades durante la ejecución.

La reestructuración

La reestructuración refleja un cambio de comprensión que conduce a un nuevo punto de vista sobre el marco del problema o del ambiente. Normalmente implica refinar o descartar el planteamiento del problema que formó la base del concepto del diseño y puede ser el resultado de cambios considerables en la comprensión de la situación, las condiciones del ambiente operacional o el estado final deseado. Generalmente, la reestructuración se genera de una de las tres siguientes maneras: un serio acontecimiento causa un cambio significativo o catastrófico en el ambiente operacional; una revisión programada revela un grave problema; o la evaluación desafía la comprensión del problema existente y, por consiguiente, la relevancia del planteamiento operacional. La reestructuración permite que el comandante y el estado mayor modifiquen sus acciones en todo el proceso de operaciones, garantizando de esta manera que las acciones tácticas sigan estrechamente vinculadas con el estado final deseado.

El ambiente operativo cambia continuamente. Por lo tanto, el marco del problema debe también elaborarse. El reconocer si una operación —o la planificación— no se desarrolla como se tiene previsto puede proporcionar el catalizador para dar inicio a la reestructuración. En la ejecución, los comandantes optan por la reestructuración si las condiciones deseadas han cambiado, si no se pueden alcanzar o no se pueden lograr por medio del planteamiento operacional existente. Las condiciones siempre cambiarán en el curso de una operación; el cambio es inevitable debido a la interacción y relaciones que existen entre los actores relevantes en el ambiente operacional. Si bien las organizaciones tienen una fuerte motivación para reconsiderar y reestructurar después de sufrir reveses, la reestructuración después del éxito también es importante. El éxito transforma el ambiente operacional y crea oportunidades imprevistas para explotar la iniciativa. El reconocer y anticipar el cambio es fundamental para el diseño y crucial para el aprendizaje continuo.

El diseño representa el cambio más significativo en nuestra metodología de planificación en más de una generación. Proporciona las herramientas de pensamiento que apoyan la capacidad del comandante de comprender, visualizar y describir, que sustentan la ejecución eficaz del mando en el combate. El diseño apoya esta expresión de mando en el combate, ayudando a los comandantes a desarrollar una comprensión extensa de los problemas complejos y mal estructurados mientras proporciona un marco lógico para generar cambios de una situación existente a una meta o condición deseada. El diseño facilita el éxito en cuanto a la innovación, adaptación, diálogo y colaboración; proporciona la base intelectual que facilita una planificación paralela y colaborativa mientras apoya una comprensión, visualización y aprendizaje compartido en todos los niveles de mando y entre organizaciones diversas. En una era de conflicto persistente, en el que el ambiente operacional es tan dinámico como el elemento humano que los domina, el diseño representa un cambio de paradigma intelectual que prepara a los líderes para lograr el éxito en el siglo XXI.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Manual de Campaña del Ejército de EUA (U.S. Army Field Manual FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington D.C: Government printing Office [GPO], 26 de marzo de 2010), p. 3-1.
 - 2. *Ibíd*.
- 3. FM 3-07, $Stability\ Operations$ (Washington, DC: [GPO], octubre de 2008), p. 4-1.
- 4. Nota: el diseño está estrechamente relacionado, pero no es sinónimo del diseño operacional. El diseño establece el patrón general para la acción, la metodología operacional; los elementos del diseño operacional se usan para agregar definición y especificidad al patrón durante el proceso de planificación detallada. Si bien el diseño no se basa en procesos, el empleo de los elementos de diseño operacional es un proceso concentrado que resulta en tareas y misiones procesables cuya meta es establecer las condiciones y objetivos en el estado final deseado.
- 5. El General James N. Mattis, "Vision for a Joint Approach to Operational Design." Memorándum al Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA, 6 de octubre de 2009.
- 6. En el FM 5-0 se describe el conflicto persistente como un "enfrentamiento prolongado entre actores estatales, no estatales e individuales que están cada vez más dispuestos a usar la violencia para lograr sus metas políticas e ideológicas." El conflicto persistente es un tema central en tanto el Future Force Capstone Concept (TRADOC Pamphlet [TP] 525-3-0, diciembre de 2009) y nuestra doctrina operacional general, el FM 3-0. En su libro blanco, The Army of the 21st Century, el Jefe de Estado Mayor, el General George W. Casey, hijo, se refiere al conflicto persistentes para establecer el marco del ambiente operacional futuro.
- 7. Un problema representa la diferencia que existe entre un estado actual y un estado futuro. En la planificación, el problema se refleja en la diferencia entre las condiciones del ambiente operacional a principios de las operaciones y las condiciones que existen cuando se logra el estado final deseado. El diseño es crucial para determinar la metodología general que conformará adecuadamente estas condiciones y, de eso modo, cumplir la misión.
 - 8. El TP 525-5-500, Commander's Appreciation and Campaign Design

- (Fuerte Monroe, Virginia: Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, 28 de enero de 2008), págs. 8-11. El TP 525-5-500 incluye una extensa discusión de tres tipos de problemas operacionales (los bien estructurados, medianamente estructurados y los mal estructurados), con énfasis especial en los problemas complejos y mal estructurados que son fundamentales en el diseño.
- 9. La actividad de "describir" en el mando en el combate radica en la confluencia de cognición y acción, que se reflejan en el terreno común entre el diseño y la planificación deliberada y formal.
 - 10. El FM 5-0, p. 3-1.
- 11. En su libro, *Sources of Power: How People Make Decisions*, el psicólogo de investigación Gary A. Klein destacó que aún cuando desarrollamos soluciones con tecnología avanzada para cerrar las brechas de información que causan incertidumbre, otros cambios en el ambiente asegurarán que la incertidumbre siga siendo el centro de nuestras experiencias. Como resultado, ninguna decisión jamás será perfecta, y la experiencia, juicio, carácter e intuición del comandante llegarán a ser aún más importantes.
 - 12. Ibíd., 3-6.
- 13. Las variables operacionales (PMESII-PT) se describen en detalle en el FM 3-0, capítulo 1.
 - 14. El FM 3-07, p. 4-6.
- 15. En el FM 3-0 se define la metodología operacional como la "manera en la cual el comandante lidia con un centro de gravedad". El enfoque singular en un centro de gravedad limita el uso de la metodología operacional en una manera consistente con las operaciones en una era de conflicto persistente. El FM 5-0 utiliza la metodología operacional en un contexto más amplio que resulta más adecuada en el ambiente operacional futuro, en el cual los problemas complejos y mal estructurados son la norma. Esta descripción de la metodología operacional garantiza que su marco sea establecido por el comandante y el estado mayor durante el proceso del diseño y que no se limite al análisis del centro de gravedad en la planificación deliberada.
 - 16. El FM 5-0, p. 3-13.
 - 17. Ibíd.

Mando y control interinstitucional a nivel operacional:

Un desafio en las operaciones de estabilización

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

Este ensayo obtuvo el segundo lugar en el concurso Ensayos acerca del Poder Terrestre Estratégico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2009.

L ÉXITO DEL poder terrestre en las operaciones de estabilización requerirá estructuras de mando interinstitucionales a nivel operacional y el desarrollo concurrente de una "cultura" interinstitucional más eficaz para estas misiones. La probabilidad de la participación militar futura en operaciones de estabilización es alta. El poder terrestre, en términos generales, realiza la mayor parte del trabajo de planificación y ejecución de tales misiones.

Las operaciones de estabilización son misiones militares, tareas y actividades realizadas fuera de Estados Unidos en coordinación con otros instrumentos del poder nacional para mantener o restablecer un entorno seguro y proporcionar servicios gubernamentales esenciales, infraestructuras de emergencia, reconstrucción y ayuda humanitaria. El poder terrestre desempeña un papel preponderante en las operaciones de estabilización, el cual se concentra en el control de la población, seguridad y actividades de desarrollo. Las fuerzas militares dependen, en gran medida, del Ejército de EUA para realizar operaciones de estabilización a fin de establecer, proteger o restaurar los servicios básicos civiles. Actúan directamente y en apoyo de los organismos gubernamentales. A menudo, las operaciones de estabilización suelen incluir tanto medidas coercitivas como de cooperación. Conducen a un entorno en el que los demás instrumentos del poder nacional pueden predominar.

La definición en sí de las operaciones de estabilización plantea el problema de cómo mandar y controlar iniciativas que son por naturalezas conjuntas, interinstitucionales y, a menudo, multinacionales. En vista de que el gobierno de EUA seguirá realizando operaciones de estabilización, el organismo de defensa de EUA debe desarrollar una visión general para integrar el poder terrestre militar con sus socios interinstitucionales para estos despliegues. Si bien las operaciones de estabilización son una iniciativa interinstitucional e intergubernamental, los desafíos y deficiencias en la coordinación de iniciativas y recursos a través de los departamentos del Poder Ejecutivo, a menudo dan como resultado que el Ejército de EUA sea el que tenga una responsabilidad desproporcionada en la realización de estas operaciones.² Si bien el Ejército desempeñará un papel crítico en la ejecución de las operaciones de estabilización y tendrá una gran responsabilidad en lo que se refiere a la planificación en la fase previa a la ejecución de las operaciones de estabilización, no estará sólo.3 Durante el ciclo de planificación y ejecución, el Ejército participa directamente con organizaciones de todo el gobierno para definir los roles más adecuados y esenciales que jugarán los organismos militares y civiles en las operaciones de estabilización.4

El Doctor Kevin D. Stringer ha servido en puestos de liderazgo y estado mayor en la 8ª División de Infantería, Fuerza de Tarea de Europa Meridional (SETAF, por sus siglas en inglés) y en el Comando Europeo (EUCOM) en calidad de oficial del Ejército activo y componente de la reserva. En 1987 se graduó de la Academia Militar de EUA, cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Boston y un Doctorado en Filosofía

de la Universidad de Zúrich. El Sr. Stringer es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército y ex oficial del Servicio Extranjero del Departamento de Estado, es autor de Military Organizations for Homeland Defense and Smaller-Scale Contingencies (Praeger Security International, 2006). El Dr. Kevin D. Stringer imparte cátedra de asuntos internacionales en instituciones de Suiza, Estonia y Ucrania.

El poder terrestre para las operaciones de estabilización es una combinación integral de capacidades extraídas del Ejército de EUA y de un gran número de otras agencias federales. Una lista parcial de estas agencias incluye, el Departamento de Estado (DOS, por sus siglas en inglés), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional de EUA (USAID, por sus siglas en inglés), el Departamento de Justicia (DOJ, por sus siglas en inglés), la Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Agricultura. Entre los desafíos críticos se encuentran el establecimiento de la unidad de iniciativas y el mando de

esas tan diversas instituciones y la estructuración de las organizaciones de mando adecuadas en el nivel operacional para obtener máxima eficacia.

El Contexto Estratégico

Un estudio del Comando de las Fuerzas Conjuntas sobre el futuro de la guerra, le da credibilidad a la opinión de que el futuro tiene un alto potencial de inestabilidad debido a las tendencias demográficas, energéticas y climáticas. El informe del Joint Operating Environment de 2008 estipuló lo siguiente: "El próximo cuarto de siglo desafiará las fuerzas conjuntas de EUA con amenazas y oportunidades que van desde las guerras regulares e irregulares en tierras remotas a misiones de ayuda y reconstrucción en zonas de crisis y a un enfrentamiento permanente por los bienes comunes de uso global (mar, aire y espacio)". El análisis implica que durante el próximo cuarto de siglo, las fuerzas militares de EUA enfrentarán conflictos en forma persistente.

Esta era de conflicto persistente, en la que evolucionan rápidamente las estructuras terroristas, el crimen transnacional y la violencia étnica complican las relaciones internacionales y crean cinturones de fragilidad estatal e inestabilidad que presentan una grave amenaza contra la seguridad



Un miembro de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) del Equipo de Asistencia de Socorro en casos de Desastre, observa cómo los suministros de socorro humanitario de Puerto Rico llegan a Puerto Príncipe, Haití, el 26 de enero de 2010, como parte de la Operación Unified Response.

nacional. Entre los promotores de los conflictos (fuentes de inestabilidad que impulsan a las partes a enfrentarse abiertamente en conflictos) se encuentran el fanatismo religioso, la competencia global por los recursos, el cambio climático, las reivindicaciones territoriales pendientes, la ideología y el deseo de poder. Mientras incursionan en este futuro incierto, los líderes requerirán, cada vez más, las operaciones de estabilización para reducir, en lo posible, a los agentes promotores de conflicto e inestabilidad y crear la capacidad institucional en el lugar a fin de lograr paz, seguridad y crecimiento económico sostenible.⁶

Las operaciones de estabilización constituyen una misión fundamental de las Fuerzas Armadas de EUA. El Departamento de Defensa (DOD) debe estar preparado para conducir y apoyar estas operaciones en todas sus dimensiones incluyendo la doctrina, organizaciones, adiestramiento, capacitación, ejercicios, material de guerra, liderazgo, personal, instalaciones y planificación.⁷ Este mandato implica la necesidad de contar con considerables fuerzas terrestres que puedan ejecutar con éxito las operaciones de contingencia derivadas de un mundo tan inestable y volátil. Estas fuerzas del poder terrestre deben contener una combinación integrada de capacidades civiles y militares para hacerle frente a las principales fuentes de inestabilidad y conflicto.

Unidad de mando y unidad de esfuerzo

Si bien las funciones de mando perduran en el tiempo, la naturaleza del mando debe evolucionar en escala y alcance, dados los desarrollos en cuanto a la tecnología y a la misión. Si Estados Unidos sigue participando en las operaciones de estabilización, las Fuerzas Armadas, junto con sus socios civiles, deben poner en práctica

En ausencia de la autoridad de mando, los comandantes deben cooperar, negociar y fomentar el consenso para lograr la unidad de esfuerzos.

los principios doctrinales pertinentes a estas misiones. Principal entre éstas se encuentra la *unidad de mando* y su concepto afín, *unidad de esfuerzo*.⁸

La unidad de mando es simple —para cada objetivo, garantizar que la unidad de esfuerzo esté bajo un comandante responsable. La unidad de mando significa que un solo comandante dirige y coordina las acciones de todas las fuerzas hacia un objetivo común. La cooperación puede generar la coordinación, pero concederle a un sólo comandante la autoridad necesaria es la manera más eficaz de lograr la unidad de esfuerzo. La naturaleza conjunta, interinstitucional, intergubernamental y multinacional de la acción unificada crea situaciones en las que el comandante no controla directamente todas las organizaciones en el área de operaciones. En ausencia de la autoridad de mando, los comandantes deben cooperar, negociar y fomentar el consenso para lograr la unidad de esfuerzos.⁹

La unidad de esfuerzo es la coordinación y cooperación hacia el logro de objetivos comunes, aún si los participantes no forman necesariamente parte del mismo mando u organización —el producto de una exitosa acción unificada. El unir todas estas distintas capacidades necesarias para lograr el éxito en las operaciones de estabilización requiere de paradigmas de colaboración y

coordinación que concentren esas capacidades hacia una meta común. Allí, donde las operaciones militares típicamente exigen la unidad de mando, el desafío para los líderes militares y civiles es el de forjar la unidad de esfuerzo entre la gran diversidad de actores involucrados en una operación de estabilización. La esencia de la *acción unificada es*: la sincronización, coordinación y/o integración de las actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr la unidad de esfuerzo.¹¹

Con este fin, las fuerzas militares tienen que trabajar con los demás instrumentos del poder nacional para forjar, como mínimo, la unidad de esfuerzo a través de un conjunto de planteamientos gubernamentales. 12 Lamentablemente, la falta de una verdadera unidad de mando lleva a la ineficacia, pérdida de oportunidades y un enfoque menos integral ante una contrainsurgencia global y otras misiones post conflictos. Se hace fundamental contar con una adecuada estructura de mando para las operaciones de estabilización. Desafortunadamente, muy a menudo, las consideraciones políticas y de las Agencias determinan la conformación de las estructuras de mando específicas. La historia es rica en cuanto a estructuración de mandos en los que estos atributos se ven potenciados.¹³

Los problemas con el actual proceso interinstitucional estadounidense son complejos. La mayoría de los problemas de hoy se deben a una brecha creada por la falta, ya sea de capacidad o de integración, o ambas, bajo el nivel nacional.¹⁴ De esta manera, mientras que el nivel de la política estratégica puede tener sus mecanismos de integración, el déficit radica en el nivel operacional y de ejecución. Este nivel operacional vincula el uso de las fuerzas tácticas, lo que incluye a las agencias civiles, para lograr el fin estratégico deseado. 15 Las operaciones principales no son de la exclusiva competencia de las fuerzas de combate. Típicamente, avanzan con los demás instrumentos del poder nacional. A menudo, las operaciones principales traen consigo las capacidades de otras agencias, naciones y organizaciones. 16 Lamentablemente, las actuales configuraciones de mando son imprecisas o improvisadas y no responden plenamente a la situación que se enfrentará.¹⁷ La integración de las iniciativas de las organizaciones militares y no militares en el proceso interinstitucional para lograr la unidad de esfuerzo ha resultado difícil de lograr, dando paso a líneas de autoridad y comunicación indefinidas y lugar a confusión durante la ejecución de la operación. ¹⁸ Dados los desafíos y complejidades inherentes a las operaciones de estabilización, *los organismos militares y civiles deben evolucionar hacia una aproximación más concreta en cuanto a la unidad de mando, que evite las ineficiencias derivadas de la búsqueda de los consensos y compromisos que se dan en un modelo de unidad de esfuerzo.*

Los desajustes organizacionales

Por lo regular, la ejecución a niveles regionales o locales está plagada de problemas, porque las agencias que representan los instrumentos de poder se auto-organizan de distintas maneras y no hay autoridad directiva para la ejecución a nivel regional. El Departamento de Defensa y el Departamento de Estado, como actores principales en las operaciones de estabilización, son típicos de estos problemas. El primero cuenta con seis comandos combatientes geográficos responsables de distintas regiones, pero la segunda organización regional es diferente. El Departamento de Estado cuenta con seis oficinas regionales, pero sus límites no coinciden con los del Departamento de Defensa. A modo de ejemplo, el comandante del Comando Central de Estados Unidos debe coordinar las iniciativas con tres oficinas regionales del Estado: la oficina de Asuntos Africanos, la oficina de Asuntos del Oriente Próximo y la oficina de Asuntos de Asia Meridional y Central, además de 27 equipos de países.¹⁹ En vista de que la mayoría de las situaciones de emergencia transcienden las fronteras nacionales, la ausencia de un marco operacional compatible entre funcionarios del DOS y los comandantes combatientes geográficos constituye un problema. Por consiguiente, surgen complicaciones entre el DOS (con sus equipos de su país) y el DOD (con sus comandos regionales).20

Además, los recursos y el alistamiento del personal son muy diferentes entre las dos organizaciones. El Presidente provisional del Comité de Asuntos Exteriores Howard L. Berman señaló: "Hoy sólo hay 6.600 profesionales del

Servicio Exterior en el Departamento de Estado. Según el secretario de Defensa Robert Gates, esto es menos que el personal de un grupo de batalla de portaaviones y, supuestamente, menos que el número de miembros del servicio de bandas militares en servicio activo".²¹ Del mismo modo, la USAID tiene hoy menos de 3.000 personas gestionando, esencialmente, los contratos que externalizan toda su misión de desarrollo.²²

El registro histórico de la actividad interinstitucional

En este sentido, una estrategia eficaz para resolver una crisis regional depende de la integración de todos los elementos del poder a través del proceso interinstitucional en el nivel operativo para lograr la unidad de mando y esfuerzo, con líneas de autoridad y comunicación específicas. La dificultad para integrar las acciones militares y no militares en el nivel operacional es un tema recurrente. En una serie de operaciones de contingencia llevadas a cabo en las últimas dos décadas, esta falta de fusión ha presentado tantos obstáculos para cumplir con los objetivos políticomilitares que los participantes interinstitucionales y de las Fuerzas Armadas intentaron una serie de reformas internas, a menudo, sin ningún resultado.²³ Las siguientes viñetas proporcionan un ejemplo de estas dificultades:

Somalia. En la Operación Restore Hope (1992-1993), el elemento de recursos humanos pasó a primer plano. Un déficit fundamental era que la mayoría de las organizaciones civiles no mantenían suficiente personal y no estaban equipadas para llevar a cabo operaciones expedicionarias. En Somalia, ni el DOS ni la USAID contaban con suficiente personal en la región. Por ejemplo, mientras que el embajador Robert Oakley y su personal se mantenían plenamente comprometidos trabajando con los militares en Somalia, no había suficiente personal civil para negociar con las diversas facciones o para ayudar a los ancianos de las aldeas locales a establecer consejos y fuerzas de seguridad. El equipo de asuntos civiles del Ejército tuvo que asumir esas responsabilidades, en detrimento de otras tareas.24

Haití. En la operación *Uphold Democracy* en Haití (1994-1997), la planificación militar se inició en octubre de 1993, cuando los Jefes de Estado

Mayor Conjuntos ordenaron al Comando del Atlántico de EUA, ahora denominado Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA, centrarse en una opción de entrada forzosa.²⁵ Al trabajar en un aislamiento autoimpuesto, los planificadores militares no tuvieron la habilidad de coordinar con otros organismos. En ese entonces, otros organismos gubernamentales —el DOS, Hacienda, Transporte, Comercio, Justicia, Agricultura y la CIA estaban ya empeñados en resolver algunas facetas del problema de Haití.²⁶ La compartimentación de la planificación impidió que el proceso interinstitucional tuviera una coordinación y consenso, los dos ingredientes más necesarios para la unidad de esfuerzo.

En septiembre de 1994 quedó demostrado que la insuficiente planificación en el proceso interinsti-

tucional incidió en el nivel estratégico, operativo y táctico de la guerra. La posición de "mantener el control firme" de la información retrasó el entendimiento mutuo de la operación entre diferentes organismos e incluso dentro de los mismos organismos.²⁷ Los miembros del Comando del Atlántico de EUA fueron al Consejo Nacional de Seguridad para reunirse con el Grupo de Trabajo Interinstitucional de Haití. Durante la reunión, un oficial del Ejército presente en dicha reunión señaló: "Muchos miembros del grupo de trabajo quedaron estupefactos; ni siquiera su propia gente, quienes sabían sobre el plan por más de un año, habían revelado el secreto". 28 Como una prueba más de la insuficiente coordinación, durante la reunión, el General de División Byron, jefe de la sección J-5, la Célula de Planes del Comando del Atlántico de EUA, le pidió al representante del Departamento de Justicia que explicara cómo el mismo iba a adiestrar a la nueva fuerza de policía haitiana, un acuerdo previo en el plan Policía-Militar, sólo para que el departamento dijera que no podía hacerse cargo de la misión.²⁹ Del mismo modo, a nivel de ejecución, la naturaleza ad hoc de los acuerdos entre organismos son también



Vista panorámica del puerto de Cap Haitien, durante la Operación Uphold Democracy. El puerto fue utilizado como centro logístico y puesto de mando para el propósito especial de la fuerza de tarea aeroterrestre de la Infantería de Marina CARIB. La 10ª División de Montaña del Ejército de EUA y la Armada de EUA también utilizaron el puerto como un centro de descarga para brindar apoyo logístico.

reveladores. Por ejemplo, en Cap Haitien, los representantes de la 10^a División de Montaña y el Servicio de Guardacostas colaboraron estrechamente, pero como un observador señaló, "Teníamos nuestras tiendas (o carpas) levantadas unas junto a las otras, pero faltaba la tienda de la USAID... Durante 30 días, no hubo nadie que pudiera responder nuestras preguntas acerca de las capacidades de asistencia civil."³⁰

Afganistán. En la Operación *Enduring* Freedom en Afganistán (del 2001-al presente), el mando y coordinación interinstitucional mejoró, pero aun con muchas deficiencias. En el lado positivo, para facilitar la coordinación entre las dos organizaciones durante las sesiones de planificación de pre-guerra, el Estado Mayor de CENTCOM agregó un alto funcionario de la CIA que se desempeñó en calidad de asesor especial del Comandante.31 Además, el DOS y el Comandante del Comando Combatiente de las Fuerzas Armadas en la región trabajaron desde el principio en estrecha colaboración para asegurar las bases y los derechos de sobrevuelo. Sin embargo, otros organismos centrados en la reconstrucción de un Afganistán de post-guerra tenían que compensar la falta de planificación previa, y muchos elementos del gobierno de EUA estuvieron ausentes. 32 Por ejemplo, sólo un pequeño puñado de personas del Departamento de Agricultura de EUA se desplegó a Afganistán, un país con una crítica demanda en el desarrollo agrícola así como también con una capacidad significativa para concretar este desarrollo incluyendo la necesidad de elaborar alternativas para la producción de amapolas, doblemente corrosivas porque ambas financian al Talibán y propagan las drogas a otros países. ¡Y Estados Unidos tiene quizás el mejor organizado y más exitoso servicio agrícola en el mundo! Según lo demuestra este ejemplo, los Departamentos de Defensa, de Estado y la USAID han estado "en guerra", pero casi todo el resto del gobierno estadounidense no ha estado tan comprometido.³³

Irak. Por último, la Operación Iragi Freedom (del 2002-al presente) proporciona una serie de asuntos de mando interinstitucional de pre y post conflicto. Como en Afganistán, los temores de una hambruna generalizada motivaron a los planificadores civiles a pre-posicionar suministros de ayuda en Kuwait. A pesar de una estrecha coordinación entre la USAID y las fuerzas armadas el mes previo a la guerra, el jefe de la USAID, Andrew Natsios, no pudo obtener la autorización del Pentágono para pre-posicionar los suministros considerados necesarios ni liberar los fondos para la reconstrucción de Irak.34 En la fase post conflicto, la fricción y las disputas interinstitucionales entre la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-7 y la Autoridad Provisional de la Coalición alcanzaron niveles extraordinarios y costosos.35

Las propuestas

La unidad de mando no debe amenazar la independencia de cualquier organismo gubernamental; sólo una parte de cada organismo dedicada al apoyo directo de las operaciones de estabilización debería estar supeditada a la autoridad de un comandante unificado. Bajo estas circunstancias, probablemente, sería necesario un mecanismo de obligatoriedad para hacer que se exija a los organismos que incorporen al personal competente como asesores adjuntos a los comandantes o directores centralizados. Si bien en la Directiva de Política de Seguridad Nacional-44

se reconoce la necesidad de la integración interinstitucional, no refuerza el principio de la unidad de mando. El Poder Ejecutivo debería dar seguimiento a la NSPD-44 con un documento a nivel presidencial que requiera la unidad de mando en las zonas en las que se llevan a cabo operaciones de estabilización. Al hacerlo, debería establecer las funciones y responsabilidades de diversos organismos gubernamentales, así como las condiciones en las que un organismo determinado debe asumir la dirección general.³⁶ Tal medida entonces necesitaría de soluciones pragmáticas que establezcan modelos adecuados de organización para el mando interinstitucional, mientras aumenta las capacidades de enlace y desarrolla la educación profesional para fomentar una verdadera "cultura interinstitucional" para las operaciones de estabilización.

Modelos actuales de mando interinstitucional

Según lo señalado, en muchos aspectos, las iniciativas interinstitucionales en el teatro o a nivel de campo de batalla son aún más importantes que a niveles superiores de gobierno. La interacción entre las actividades militares y no militares tiene que ser perfecta. A medida que aumentan las necesidades de asistencia con la acción de gobierno (incluyendo los derechos humanos), la reconstrucción, la estabilización y el desarrollo, también aumenta la necesidad de una cooperación que traspase los límites de las instituciones.³⁷ Dado el carácter no militar de la mayoría de las actividades en las operaciones de estabilización, la primacía del mando civil sería el objetivo pragmático por el cual luchar. Ya se cuenta con varios modelos precursores institucionales que reflejan parcialmente este precepto y que podrían evolucionar en verdaderos e institucionalizados acuerdos de mando interinstitucional. Estos tres modelos precursores son los clásicos equipos de país asignados a las embajadas, el Comando de EUA en África (AFRICOM) y los equipos de reconstrucción provincial. Tal institucionalización evitaría las tendencias de adoptar enfoques ad hoc en las operaciones de conflictos sin guerra declarada, incluyendo la transición de postconflicto.38

Equipos de país. Hasta ahora, los comandos combatientes a nivel estratégico y operacional

han tenido, aunque incompleto, un contexto institucional, sincronizando las constantes acciones interinstitucionales en el teatro —los equipos de país.³⁹ Encabezado por el embajador y compuesto por representantes de diversos organismos, puede proporcionar recomendaciones específicas sobre la participación en tiempos de paz o en cuanto a la respuestas en casos de contingencia. En el Manual del Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto 3113.01A, Theater Engagement Planning, se estipula el papel que desempeñan los equipos en las contingencias. 40 Si bien proveen una perspectiva interinstitucional, los equipos de país tienen desventajas inherentes. Por definición, su enfoque es limitado; los comandos pueden no disponer de suficiente personal para interpretar las prioridades por las que abogan diferentes equipos en cualquier región. En segundo lugar, en calidad de funcionarios de enlace gubernamentales de alto nivel, los asesores políticos del DOS para los comandantes militares representan tan sólo uno de los muchos organismos que conforman el equipo de país, por lo que existe la posibilidad de prioridades soslayadas y malentendidos. Por último, en vista de que la USAID no mantiene personal en todas las misiones diplomáticas, los equipos de país no ofrecen una representación exacta de todas las iniciativas constantes o financiadas 41

Esta fuerza de trabajo podría mejorar con la creación de un equipo más sólido. Los equipos de país de EUA en el teatro tendrían que ser unificadores (incluso los organismos especializados y organizaciones como la CIA y el Comando de Operaciones Especiales de EUA) para poder compartir información e inteligencia, disponer de protocolos y sistemas de comunicaciones comunes, y poner más interés en el fomento y sostenimiento de la confianza y el respeto mutuo. 42 Además, deben seguir supeditados a un diplomático de alto rango.

El modelo AFRICOM. Como experto en asuntos africanos en Estados Unidos, el Dr. Dan Henk de la Escuela Superior de Guerra Aérea puntualizó, "el compromiso de EUA con África ha reflejado a menudo diferentes enfoques e intensidades entre el DOS, la USAID y el Departamento de Defensa. A menudo, esto ha dado lugar a confusión acerca de los intereses, objetivos

y motivaciones estadounidenses.⁴³ A fin de abordar este desconcierto, el 1 de octubre de 2008, el DOD activó al AFRICOM como una de sus seis sedes regionales militares. El Comando de EUA en África tiene la responsabilidad administrativa de proveer apoyo militar (Fuerzas Armadas) a la política del gobierno estadounidense en África, incluyendo las relaciones bilaterales militares con 53 países africanos.⁴⁴

El comando se inició con una aproximación organizacional muy diferente en su zona de responsabilidad. Los diseñadores del Comando de EUA en África entendieron las relaciones que existen entre la seguridad, el desarrollo, la diplomacia y la prosperidad en África. Como resultado, AFRICOM refleja una estructura de personal mucho más integrada que incluye la representación significativa de administración y personal por parte del DOS, la USAID y demás organismos del gobierno de EUA que participan en Africa.⁴⁵ El Comando de EUA en África también se apartó de la estructura organizacional "Código J" tradicional del Pentágono, un método de organizar un comando para la guerra que se desarrolló en la época napoleónica. Más allá, como un aspecto único, el comandante de AFRICOM tiene un asistente del Departamento de Estado para coordinar las funciones no militares del gobierno de Estados Unidos en Africa.⁴⁶

Por lo tanto, AFRICOM, con su previsto carácter interinstitucional, debería influir positivamente en la coordinación política de EUA en África y pasar a una mayor integración interinstitucional. ⁴⁷ Sin embargo, para varios reformistas, el AFRICOM no hizo lo suficiente para establecer una verdadera estructura interinstitucional. ⁴⁸ Según lo sugirió Robert Munson en su artículo sobre el AFRICOM en *Strategic Studies Quarterly*:

Mi primera propuesta es que el AFRICOM se establezca desde el principio no como un comando militar con unos cuantos adornos no militares, sino como un *verdadero comando interinstitucional*. Este comando lo conformarían tres componentes principales equitativos, a saber: un elemento militar, un elemento político y una sección dedicada al desarrollo. A pesar del título militar de "comandos" y el enfoque actual del Ministro de Defensa sobre la creación del AFRICOM, debemos reorientar la iniciativa para incluir,



Jim Dehart, a la izquierda, asesor del Departamento de Estado de EUA, Jim Hoffman, a la derecha, asesor agrónomo del Departamento de Agricultura de EUA y los integrantes del Equipo de Reconstrucción Provincial (PRT, por sus siglas en inglés) de Panjshir se reúnen con afganos del lugar en la cima de una colina en el distrito Anaba, provincia de Panjshir, Afganistán, el 2 de enero de 2010. El PRT estaba inspeccionando una ubicación posible para la construcción de un dique de contención.

equitativamente, a todos los elementos importantes de la política exterior. Si hubiera una palabra mejor para sustituir "comando" en el AFRICOM, esta debería destacar las misiones no militares y restarle importancia a los aspectos militares. ¡Tal vez se debería comenzar con el modelo organizacional de una embajada en lugar de una organización militar!⁴⁹

Interesantemente, el señor Munson promueve un modelo de equipo de país a mayor escala. Con esta perspectiva en mente, el AFRICOM sólo puede proporcionar un paso evolutivo para estructuras superiores de mando y control interinstitucional supeditadas al liderazgo del organismo civil.

El modelo del equipo de reconstrucción provincial. Durante el verano de 2002, funcionarios estadounidenses elaboraron el concepto de equipos de reconstrucción provincial para difundir el efecto de la ISAF [Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad],"

sin expandirla en sí. Establecidos por primera vez a principios del año 2003, los equipos de reconstrucción provincial consistieron, a la larga, de 60 a 100 soldados, y eventualmente, asesores afganos y representantes de organismos civiles como el Departamento de Defensa, la USAID y el Departamento de Agricultura. Estos equipos tienen el potencial de convertirse en un modelo para futuras operaciones de estabilización y reconstrucción. ⁵⁰ Desde su creación, han probado ser efectivas en apoyo a la diseminación de la gobernanza y desarrollo en Afganistán. Desde entonces, 25 equipos adicionales (11 liderados por Estados Unidos y 14 no) en su mayoría pequeñas bases operativas de avanzada en capitales provinciales. Los equipos liderados por Estados Unidos combinan personal civil y militar que se centran en la gobernanza, el desarrollo y la seguridad. Estos equipos civiles y militares trabajan junto con el gobierno afgano, la sociedad civil, las fuerzas de seguridad afganas de la coalición y la comunidad internacional.⁵¹

El equipo de reconstrucción provincial aprovecha todos los instrumentos del poder nacional —diplomáticos, informativos, militares y económicos— para mejorar el proceso de estabilización. Sin embargo, las iniciativas del equipo por sí sólo no van a estabilizar una zona; se necesitan iniciativas militares y civiles combinadas para reducir los conflictos y desarrollar instituciones locales para asumir el liderazgo en la acción de gobierno, prestar servicios básicos, fomentar el desarrollo económico y hacer cumplir el estado de derecho.⁵² La estructura del equipo es de naturaleza modular, con un marco básico adaptado a las respectivas zonas de operaciones. Un equipo típico consta de seis funcionarios del Departamento de Estado, tres oficiales militares de alto rango, 20 asesores de asuntos civiles del Ejército, un representante del Departamento de Agricultura, un representante del Departamento de Justicia, tres contratistas internacionales, dos representantes de la USAID y una fuerza de seguridad militar o contratada (el tamaño depende de las condiciones locales). Dicho tamaño y composición del equipo varía según la madurez (estado de desarrollo) de la zona de operaciones, las circunstancias locales y la capacidad de los organismos estadounidenses.⁵³ Once de los doce equipos estadounidenses están encabezados por militares y tienen un puñado de oficiales civiles ---uno del Departamento de Estado, de la USAID y del Departamento de Agricultura. A los civiles se les consideran homólogos en el equipo de mando integrado y proporcionan un conjunto de destrezas cruciales de las que carecen las fuerzas militares —informes políticos, concienciación cultural, entendimiento de las estructuras gubernamentales civiles y experiencia en el proceso de desarrollo. El comandante militar tiene la autoridad final en todos los asuntos de seguridad, pero los civiles encabezan las acciones de gobierno y desarrollo.⁵⁴

No obstante, los equipos son sólo una medida provisional a nivel táctico. Requieren un marco de mando interinstitucional a nivel nacional y regional. Sin embargo, estos equipos de reconstrucción provincial nos proporcionan un buen punto de partida para desarrollar las herramientas necesarias a fin de alcanzar el éxito político y militar en misiones futuras, ya se trate de contrainsurgencia, imposición de la paz, o incluso espacios ingobernables.⁵⁵

El siguiente paso evolutivo

A fin de contar con un verdadero acuerdo de mando interinstitucional para las operaciones de estabilización, se necesitan varios elementos líneas eficaces de autoridad, primacía de la agencia civil y eliminar la compartimentación. Se debe eliminar, en lo posible, la compartimentación entre los distintos organismos, como la actual práctica de requerirles a las misiones (organizaciones) en el campo de batalla que se dirijan a los niveles más altos en el teatro o a Washington a fin de obtener la autorización para tomar medidas que tienen que tomarse, ya sea, con rapidez o donde la experiencia local debe prevalecer sobre las expectativas a nivel superior.⁵⁶ En segundo lugar, deben haber líneas claras de autoridad tanto en el teatro como en el campo de batalla. El establecer parámetros y reglas para llevar a cabo el trabajo puede contribuir a fomentar la confianza mutua.⁵⁷ En tercer lugar, la primacía de la agencia civil reportará mayores beneficios al considerar la naturaleza de las operaciones de estabilización. El Departamento de Estado y la USAID tienen un enfoque a largo plazo, capacitan a su personal para trabajar con socios extranjeros y, por lo general, adquieren mejores habilidades lingüísticas que los militares. Ambos organismos se sienten cómodos dedicando tiempo en la fomentación de relaciones personales con otros funcionarios y suelen quedarse más tiempo en la región, manteniendo lazos personales y facilitando el trabajo entre ambas naciones a nivel civil.⁵⁸ A diferencia de los oficiales militares que con frecuencia son reasignados, los oficiales de la USAID pasan mucho más tiempo enriqueciendo sus conocimientos, a menudo, viviendo en el país por cuatro años o más.⁵⁹

A fin de apoyar estas operaciones de estabilización multilaterales, los comandos deben contar con una verdadera estructura interinstitucional en lugar de sólo una organización militar con unos cuantos actores de otros organismos incluidos para su efecto. 60 Yo respaldo las recomendaciones efectuadas por Jeffrey Buchanan, Maxie Y. Davis, Lee T. Wight en su artículo publicado en la revista *Joint Force Quarterly*, "Death of the Combatant Command: Toward a Joint Interagency Approach". En el mismo proponen el establecimiento de organizaciones interinstitucionales encabezadas

por civiles que tendrán la responsabilidad regional de todos los asuntos exteriores de Estados Unidos. 61 Estas organizaciones interinstitucionales directamente rendirían cuenta al Presidente por conducto del Consejo de Seguridad Nacional, y su estructura formal incluiría representantes de todos los principales organismos gubernamentales federales, incluso, el Departamento de Defensa, mientras que se disuelven los actuales comandos combatientes geográficos. Los civiles con credenciales de gran peso, potencialmente con un asistente militar de cuatro estrellas, liderarían estas instituciones. Su mandato debería incluir una clara definición de su autoridad directiva que sería difundida por todos los organismos supeditados al Consejo de Seguridad Nacional, en lo que respecta a las actividades en la región asignada —incluyendo a los embajadores de Estados Unidos y a los equipos de país.⁶²

En el mencionado ejemplo de AFRICOM, el comandante civil de un AFRICOM interinstitucionalmente avanzado sería entonces el embajador de EUA en la Unión Africana. No sólo este diplomático ya estaría representando a Estados Unidos a nivel continental, sino que también sería un civil y enfatizaría la tradición estadounidense de control civil de los militares. Si bien el nombramiento de este diplomático para liderar una organización militar parcial podría solicitar la acción del Congreso o del Presidente, y un cambio de las leyes estadounidenses, no sería un concepto nuevo ya que tanto el Presidente como el Secretario de Defensa, los dos principales líderes de los militares, son civiles. 63

Conclusiones y un precedente

Estados Unidos debe avanzar exponencialmente en el establecimiento de mecanismos interinstitucionales de mando si quiere eficazmente emplear su poder terrestre en futuras operaciones de estabilización. ⁶⁴ La diferencia clave entre el costoso esfuerzo para lograr una acción conjunta versus las operaciones interinstitucionales, es que las fuerzas armadas cuentan con una cadena de mando claramente definida, con el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto encabezándola para fomentar reformas. El primer punto común de autoridad para muchos organismos federales, es el Presidente. El Congreso o el Presidente

deberían encontrar una manera de hacer que los distintos organismos del Poder Ejecutivo se unan a nivel operacional durante tiempos de guerra y actividades de post-conflicto para lograr la unidad de mando.⁶⁵

Sólo un liderazgo civil, con una significativa experiencia interinstitucional, puede evolucionar los modelos existentes, como los equipos de país, el AFRICOM y los equipos de reconstrucción provincial en verdaderas organizaciones de mando macro-interinstitucional capaces de aprovechar y proyectar el "poder de persuasión" estadounidense, posiblemente, el arma más poderosa en su arsenal, junto con su fuerza armada.66 Además de los actuales tres modelos mencionados, hay un precedente en el programa de Operaciones Civiles y Apoyo de Desarrollo Revolucionario en Vietnam (CORDS, por sus siglas en inglés). El programa CORDS en Vietnam integró las iniciativas civiles y militares en gran escala, con soldados supeditados a los civiles y viceversa, en todos los niveles.⁶⁷ De hecho, el director del CORDS, Robert Komer, fue asistente del comandante, Comando de Asistencia Militar de EUA en Vietnam (MACV, por sus siglas en inglés). El señor Komer ocupó el tercer lugar en la cadena de mando de MACV, después del asistente del General William C. Westmoreland, General Creighton Abrams. Dicho estatus le dio autoridad directa sobre todos en su organización y acceso directo al General Westmoreland sin tener que pasar por el Estado Mayor del MACV.68 Komer no tenía autoridad de mando sobre las fuerzas militares, pero era la única autoridad de todas las iniciativas de pacificación de EUA, "uniendo, por primera vez, los aspectos civiles y militares bajo una administración unificada".69 La integración interinstitucional en todos los niveles fue la característica más impresionante. Además del Ejército, el Departamento de Estado, la CIA, la USAID, la Agencia de Información de EUA y hasta el personal de la Casa Blanca estuvieron representados en todos los niveles en el CORDS. En toda la jerarquía, los asesores civiles contaban con asistentes militares y viceversa. Los civiles escribieron informes de desempeño de los subalternos militares y los oficiales militares hicieron lo mismo para los oficiales del Servicio Extranjero.⁷⁰

El patrimonio de dicho "mando" interinstitucional necesita infiltrarse en los modelos precursores actuales para crear el siguiente paso —una verdadera estructura de mando interinstitucional. Sin este proceso evolutivo, el uso eficaz del poder terrestre de EUA en las futuras operaciones de estabilización seguirá siendo irregular— un resultado repleto tanto de riesgos como de gastos. *MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. U.S. Army Field Manual (FM) 3-07, *Stability Operations and Support Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 6 de octubre de 2008), p. 1-1.
- 2. Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: GPO, 1 cambio incorporado el 17 de septiembre de 2006), 13 de febrero de 2008, Vol-1.
- $3.\,2008\,U.S.\,Army\,posture\,statement, Information\,Paper,\,``Stability\,Operations\,Capabilities.''$
- 4. Yates, Lawrence A., *The U.S. Military's Experience in Stability Operations*, 1789-2005, Global War on Terrorism Occasional Paper 15 (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, 2006), p. 40.
- $5.2008\,U.S.$ Army posture statement, Information Paper, "Stability Operations Capabilities."
- Véase Joint Operating Environment 2008 (Norfolk, Virginia: U.S. Joint Forces Command, 2008).
 - 7. FM 3-07, p. 1-3.
- 8. Véase Department of Defense Directive (DODD) 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction (SSTR) Operations*, 28 de noviembre de 2005.
- 9. Adaptado del pensamiento de Kevin D. Stringer en su artículo sobre la necesidad de un comandante supremo para la Guerra contra el Terrorismo. Véase Stringer, Kevin D., "A Supreme Commander for the War on Terror," *Joint Force Quarterly* 44 (Primavera de 2007), págs. 19-23.
 - 10. FM 3-0, Operations (Washington, DC: GPO, 27 de febrero de 2008), A-3.
- Joint Publication 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms (Washington, DC: GPO, 12 de abril de 2001) según lo amendado hasta el 17 de octubre 2008
- 12. Véase Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: GPO, 14 de mayo de 2007), II-2, y FM 3-07.
 - 13. FM 3-07, vii.
 - 14. Stringer, p. 19
- 15. Buchanan, Jeffrey; Davis, Maxie Y. y Wight, Lee T., "Death of the Combatant Command? Toward a Joint Interagency Approach," *Joint Force Quarterly* 52 (Primavera de 2009), págs. 92-96, especialmente la p. 92.
 - 16. FM 3-0, 6-3.
 - 17. *Ibíd*.
 - 18. Stringer, p. 19.
- 19. Jones, Christopher R., "Achieving Unity of Effort at the Operational Level through the Interagency Process" (unpublished master's thesis, U.S. Army Command and General Staff College, Fuerte Leavenworth, Kansas, 2005).
 - 20. Buchanan, Davis y Wight, p. 93.
- 21. Hamblet, William P. y Kline, Jerry G., "Interagency Cooperation: PDD 56 and Complex Contingency Operations," *Joint Force Quarterly* 24 (Primavera de 2000), págs. 92-97, especialmente la p. 94.
- 22. House Committee on Foreign Affairs, 6 de marzo de 2008, http://foreignaffairs.house.gov/press_display.asp?id=488> (29 de enero de 2009).
- 23. Véase la sesión de preguntas y respuestas seguido de los comentarios del secretario Gates en el Programa de Conferencias de personas distinguidas de la Universidad de Defensa Nacional en el Fuerte Leslie J. McNair, Washington, DC, 29 de septiembre de 2008, <www.defenselink.mil/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=4295> (31 de enero de 2009).
 - 24. Jones.
 - 25. Hamblet y Kline, p. 93.
- 26. Kretchik, Walter E.; Baumann, Robert F.; y Fishel, John T., *Invasion, Intervention, "Intervasion": A Concise History of the U.S. Army in Operation Uphold Democracy* (Fuerte Leavenworth, Kansas: CGSC Press, 1998), p. 43.
- Ballard, John R., Upholding Democracy: The United States Military Campaign in Haiti, 1994-1997 (Londres: Praeger, 1998), p. 73.
 - 28. Jones.
 - 29. Kretchik, Baumann y Fishel, p. 71.
 - 30. *Ibíd*.
- 31. Hayes, Margaret D. y Wheatley, Gary F., *Interagency and Political–Military Dimensions of Peace Operations: Haiti—A Case Study* (Washington, DC: NDU, 1996), p. 36.
- 32. El General Tommy Franks, $American\ Soldier$ (New York, Regan Books, 2004), p. 211.
 - 33. Jones.

- 34. Hunter, Robert E.; Gnehm, Edward y Joulwan, George, *Integrating Instruments of Power and Influence: Lessons Learned and Best Practices* (Santa Monica, California: RAND Corp, 2008), p. 18.
- 35. Stobel, Warren P. y Walcott, John, "Post-war Planning non-existent," *Knight Ridder* newspapers, 17 de octubre de 2004, <www.realcities.com/mld/krwashington/9927782.htm>, (29 de enero de 2009).
- 36. Schnaubelt, Christopher, "After the Fight: Interagency Operations," *Parameters* 35, nro. 4 (Invierno de 2005-2006), págs. 47-61.
- 37. Anderson, David A. y Wallen, Andrew, "Preparing for Economics in Stability Operations," *Military Review* (marzo-abril de 2008), págs.92-98.
 - 38. Hunter, Gnehm, y Joulwan, xi.
- 39. Kelleher, Patrick N., "Crossing Boundaries: Interagency Cooperation and the Military," *Joint Force Quarterly* 32 (Otoño de 2002), págs. 104-110, especialmente la p. 109.
 - 40. Kelleher, p. 105.
- 41. Véase Chairman of the Joint Chiefs of Staff Manual 3113.01A, *Theater Engagement Planning*, 31 de mayo de 2000.
 - 42. Kelleher, p. 107.
 - 43. Hunter, Gnehm, y Joulwan, xii.
- 44. Henk, Dan, "The Environment, the U.S. Military, and Southern Africa," *Parameters* 36, no. 2 (Verano de 2006), págs. 98–117.
- 45. Véase AFRICOM Factsheet, U.S. AFRICOM Public Affairs Office, 2009.
 46. AFRICOM sitio web www.africom.mil/AboutAFRICOM.asp (30 de enero de 2009).
- 47. Ortiz, Milady, "U.S. Africa Command: A New Way of Thinking," National Security Watch 08-1, AUSA Institute of Land Warfare, 13 de marzo de 2008.
- 48. Esterhuyse, Abel, "The Iraqization of Africa? Looking at AFRICOM from a South African Perspective," *Strategic Studies Quarterly* (Primavera de 2008), págs 111-30, especialmente la p. 119.
- 49. Munson, Robert, "Do We Want to 'Kill People and Break Things' in Africa? A Historian's Thoughts on Africa Command," *Strategic Studies Quarterly* (Primavera de 2008), págs. 97-110, especialmente la p. 100.
- 50. McNerney, Michael J., "Stabilization and Reconstruction in Afghanistan: Are PRTs a Model or Muddle, *Parameters* 35, no. 4 (Invierno de 2005-2006), págs. 33-46, especialmente la p. 33.
- 51. Rogers, Bruce; Kemp, Robert y Hope, Jim, "PRTs in Afghanistan: A Report from the Inside," *Foreign Service Journal* (julio-agosto de 2008), págs. 31-35.
 - 52. FM 3-07, F-1.
 - 53. FM 3-07, Apéndice F.
 - 54. Kemp, Rogers y Hope, págs. 31-35.
 - 55. McNerney, págs. 33-46, especialmente la p. 46.
 - 56. Hunter, Gnehm, y Joulwan, xii.
 - 57. *Ibíd*.
 - 58. Munson, págs. 97-110, especialmente la p. 104.
 - 59. Kelleher, p. 110.
 - 60. Munson, págs. 97-110, especialmente la p. 98.
 - 61. Buchanan, Davis y Wight, p. 94.
 - 62. *Ibíd*.
 - 63. Munson, págs. 97-110, especialmente la p. 107.
- 64. The "quantum leap" la descripción es de Schnaubelt, págs. 47-61, especialmente la p. 59.
 - 65. Schnaubelt, págs. 47-61, especialmente la p. 59.
- 66. Thompson, Mitchell J., "Breaking the Proconsulate: A New Design for National Power," *Parameters* 35, no. 4 (Invierno de 2005-2006), págs. 62-75, especialmente la p. 74.
- 67. Komer, R.W., Bureaucracy Does Its Thing: Institutional Constraints on U.S.-GVN Performance in Vietnam, Report R-967-ARPA (Santa Monica, California: RAND Corporation, 1972), p. 114.
- 68. Sheehan, Neil, A Bright Shining Lie: John Paul Vann and America in Vietnam (Nueva York: Vintage Books, 1988), p. 656.
- 69. Lewy, Guenter, *America in Vietnam* (Nueva York: Oxford University Press, 1978), p. 124.
- 70. Hunt, Richard A, Pacification: The American Struggle for Vietnam's Hearts and Minds (Boulder, Colorado: Westview Press, 1995), p. 90.

Lecciones aprendidas de Vietnam

William L. Stearman, Doctor en Filosofía



Un equipo combinado de las Fuerzas Regionales y Populares, las Fuerzas de Campaña de la Policía Nacional y el pelotón de reconocimiento del 1er Batallón, 20ª Brigada de Infantería observan silenciosamente cómo se acercan los helicópteros que los llevarán a un asalto de combate.

N LOS ÚLTIMOS tiempos, se ha especulado mucho de que para hacerle frente a la situación de Afganistán, se deben aprender las lecciones de nuestra experiencia en Vietnam. Un ejemplo interesante de esta investigación, de evidente consideración es el artículo, "Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el Patrón de Vietnam", en *Military Review*, edición en español de marzo-abril de 2010, escrito por dos eruditos, Thomas H. Johnson y M. Chris Mason. La visión de los autores sobre Vietnam parece derivar, en gran parte, de la lectura de material publicado mucho después de la guerra. Mis opiniones están en cierta forma en desacuerdo

con las de los autores, y las mismas se basan en mi directa y continua participación en la guerra de Vietnam y en el periodo post conflicto desde finales del año 1965 hasta principios del año 1976, desde los arrozales [de Vietnam] hasta la Casa Blanca, incluyendo 20 meses desplegado en ese país (Más tarde, como parte del cuerpo docente de la Universidad de Georgetown, también llevé a cabo una extensiva investigación sobre Vietnam.)

Malentendidos populares sobre Vietnam

Al igual que la mayoría de los comentarios sobre la guerra de Vietnam, los autores de "Afganistán

William Lloyd Stearman es director ejecutivo de la Asociación de Apoyo a Bomberos de la Infantería de Marina de Estados Unidos, una Asociación sin fines de lucro, un grupo de voluntarios que fomenta el apoyo eficaz de fuego de superficie de la Infantería de Marina. Se desempeñó como oficial de la Marina con la séptima Fuerza Anfibia del Pacífico, desde 1944 hasta 1945. Durante la guerra de Vietnam, de 1965 a 1967, dirigió operaciones psicológicas contra Vietnam del Norte y su ejército. En 1972 presenció la "Ofensiva de Pascua" en calidad de observador de la

Casa Blanca en Vietnam. Luego, encabezó la sección de asuntos indochinos del Consejo de Seguridad Nacional de 1973 a 1976. El Dr. Stearman cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de California, Berkeley y una Maestría y Doctorado en Filosofía del Instituto Postgrado de Estudios Internacionales, Universidad de Ginebra, Suiza. Además el Dr. Stearman es egresado de la Escuela de Estado Mayor de la Fuerza Aérea. El Dr. Stearman se jubiló como oficial del Servicio Extranjero de Estados Unidos con el grado de asesor (equivalente a Coronel de Aviación).

y el Patrón de Vietnam" sugieren que la guerra, como nosotros y los survietnamitas la peleamos, era *a priori*, una guerra imposible de ganar y que se pueden encontrar muchos paralelos en la misma y la guerra en Afganistán. Sin embargo, Johnson y Mason destacan diferencias estructurales significativas. Donde pienso que muy

...la victoria de Hanoi en 1975 dio como resultado la imposición del comunismo en lo que notablemente había sido la libre República de Vietnam del Sur.

tempranamente se extravían, es en su evaluación del enemigo en Vietnam. Por ejemplo, describen al Vietcong como "guerrilleros mal equipados", pero eso solo ocurrió en sus operaciones iniciales. En poco tiempo, el Vietcong estaba, de distintas maneras mucho mejor equipado que los vietnamitas del sur a los que combatían. Por ejemplo, por mucho tiempo, las tropas de la República de Vietnam del Sur, conformadas muy ligeramente, tuvieron que llevar los pesados fusiles semiautomáticos estadounidenses Garand M-1 que quedaron de la Segunda Guerra Mundial y de la Guerra de Corea, mientras que las fuerzas del Vietcong pronto se armaron con fusiles de asalto Kalashnikov AK-47 fiables, sumamente eficaces y completamente automáticos. En este sentido se puede decir que el Vietcong estaba incluso mejor armado que las tropas estadounidenses.

Más dudosa es la afirmación de los autores de que "el Ejército de Vietnam del Norte (NVA) y el Vietcong (VC) no combatían por el comunismo sino que combatían por Vietnam", algo que simplemente no percibimos en ese momento. Sin duda alguna, dicha afirmación está relacionada con el mito generalizado y persistente de que Ho Chi Minh era realmente más "nacionalista" que comunista. En el año 1930, la Internacional Comunista (Comintern) controlada por los soviéticos envió a Hong Kong a su confiable agente Ho Chi Minh para fundar el Partido Comunista Vietnamita. A

mediados de 1946, las fuerzas comunistas de Ho se unieron a la fuerza francesa para aplastar a los verdaderos grupos nacionalistas que eran tanto anti-franceses como anti-comunistas; cientos de sus líderes fueron ejecutados por órdenes de Ho. Ho aborrecía el nacionalismo y siempre se consideró un comunista internacionalista. En el año 1951, Ho declaró en el Selected Works que "el patriotismo verdadero es...parte ... y fragmento del internacionalismo". A través de ejecuciones a gran escala, proscripciones y control brutal, Ho estableció en Vietnam del Norte una entidad comunista estrictamente controlada y dedicada a diseminar el comunismo en todo Vietnam, Laos y Camboya. Al igual que el Vietcong, en todas las unidades del "Ejército Popular de Vietnam" de Ho habían funcionarios políticos para garantizar la pureza ideológica de las tropas ya adoctrinadas en el comunismo durante todos sus años escolares. Se puede asegurar que los soldados en este ejército Norvietnamita y del Vietcong sabían muy bien que estaban combatiendo para propagar el comunismo a la República de Vietnam del Sur. Evidentemente, esto también se acopló con el atractivo patriótico de unificar a todo Vietnam. Pero, como el líder de Vietnam del Norte, Pham Van Dong, declaró en 1960 que, "El Comunista es el patriota más genuino", fue completamente normal que consideráramos la guerra como una guerra contra el comunismo. Esto quedó bien demostrado cuando la victoria de Hanoi en 1975 dio como resultado la imposición del comunismo en lo que antes notablemente había sido una República de Vietnam del Sur Libre.

El artículo que aparece en *Military Review* también está fuera de contexto en lo que toca a la comparación que se hace en cuanto a la asistencia externa recibida por nuestros enemigos en Vietnam y Afganistán. Hay una gran diferencia entre el apoyo muy limitado (si procede) a los talibanes que supuestamente han estado recibiendo de Pakistán y de "acaudalados sauditas" con la enorme cantidad de suministros militares que recibió Vietnam del Norte proporcionados por la antigua Unión Soviética y China incluyendo tanques, artillería de largo alcance, cohetes y misiles de tierra a aire de tecnología avanzada.

Los autores de "Afganistán y el Patrón de Vietnam" hacen mucho énfasis acerca del rol que jugó la corrupción para frustrar nuestros objetivos en Vietnam, contribuyendo a la falta de legitimidad del gobierno de la República de Vietnam del Sur. Lo que sucede es que la corrupción era (y es) endémica en todo los países en vías de desarrollo y hasta, algunas veces, en gran parte del mundo desarrollado. Esperar que la República de Vietnam del Sur fuera una excepción era poco realista. De hecho, la corrupción estaba considerablemente más difundida en Vietnam del Norte que en la República de Vietnam del Sur, desmintiendo la presunción común de que había algo moralmente impecable acerca del tan disciplinado Norte. De hecho, el problema de la corrupción se había convertido en un hecho tan grave en el Norte que, en 1967, Ho Chi Minh se vio obligado a hablar en la radio y arremeter en contra de esta problemática plaga.

Me referí a la alta tasa de deserción de tropas de la República de Vietnam del Sur (ARVN). Esto fue indudablemente un grave problema. Sin embargo, la mayoría de los desertores lo hicieron, ya sea, por nostalgia o por la baja moral debido a la falta de liderazgo. Cabe señalar que las fuerzas territoriales, las Fuerzas Regionales y las Fuerzas Populares "Ruff-Puff", que combatieron y murieron tanto como lo hizo el Ejército de la República de Vietnam del Sur (ARVN), tuvieron una tasa de

deserción relativamente baja porque dichas tropas estaban defendiendo sus hogares, sus pueblos y sus aldeas. En todo caso, los contados desertores del ARVN jamás llegaron a acercarse al lado enemigo. Sin embargo, en 1967, unos 75.000 soldados del Ejército Norvietnamita (NVA) y tropas del Vietcong (VC) se habían cambiado para nuestro bando. Nuestras fuerzas armadas aprovecharon esta situación, especialmente los Infantes de Marina, cuyos Kit Carson Scouts se desempeñaron de manera excelente y demostraron ser excepcionalmente leales. Por mucho tiempo he pensado que cometimos un error fundamental al no formar pequeñas unidades de enemigos desertores integrados con zapadores con experiencia en guerrilla e infiltrarlos en el territorio enemigo para atacar las bases enemigas y las líneas de comunicaciones a las que, por desgracia, nuestras fuerzas prestaron muy poca atención.

Esta idea la saqué de un desertor del Vietcong de mayor antigüedad que había sido un comandante de regimiento y estaba resentido porque no lo habían

promovido debido a que había embarazado a una chica del lugar. Dijo que todo el mundo que él conocía se preguntaba por qué jamás habíamos organizados emboscadas a lo largo de sus Líneas de Comunicaciones (LOC) o atacados sus bases con tropas terrestres. En otras palabras, estábamos dejando que hicieran lo que quisieran en gran parte del país. Por desgracia, jamás pude venderle mi idea a Estados Unidos o los generales vietnamitas. Sigo convencido de que este programa, de haberse puesto en práctica desde el principio, hubiera podido cambiar el curso de la guerra haciendo que un gran número de tropas enemigas se enfrascaran en combates defensivos a un costo mínimo. En ese momento, estábamos gastando en la guerra mil millones de dólares mensuales (valor del dólar en el año 1966) He escuchado decir que cuando se cuenta con demasiados recursos, se suele tornar menos ingenioso y, ese fue ciertamente el caso en Vietnam.

Lecciones importantes de nuestra experiencia en Vietnam

Puedo ilustrar mejor mi punto de vista de las lecciones que se deben aprender de Vietnam



Manifestación de apoyo a los generales que derrocaron al Presidente Ngo-Dinh Diem. Los cuatro jóvenes encaramados en la capota del vehículo que se aprecia en primer plano también sostienen un cartel escrito a mano que pide la ejecución de presidente Diem y Ngo Dinh Nhu, enero de 1963.

proporcionando una amplia revisión de la guerra. Nuestro más fundamental error en la guerra fue alentar el derrocamiento de Ngo Dinh Diem en 1963. Diem había hecho un trabajo magistral de neutralizar o destruir distintas facciones políticas que dividían y desestabilizaban a la República de Vietnam del Sur. Una vez leí un informe de 1963 capturado de un cuadro de dirigentes comunistas en el Sur, en el que se describe una organización Comunista diezmada que luchaba por sobrevivir como resultado de las depredaciones impuestas por Diem. El Partido estaba determinado a invertir esta situación pasando a la ofensiva. Esto se manifestó en sí en la intensificación de los ataques terroristas en el Sur a principios de 1960 seguido por la infiltración mensual de varios cientos de tropas del Ejército Norvietnamita en la República de Vietnam del Sur. Luego vino la formación del Frente Nacional para la Liberación de Vietnam del Sur (FNL) a finales de 1960 lo que estaba en la misma línea de formar frentes dominados por Comunistas en coherencia con la decisión tomada por el Comintern en 1935 de formar frentes populares como un inocuo disfraz de control Comunista. El frente Viet Minh y luego el frente Lien Viet constituyeron ejemplos norvietnamitas de esta situación.

El FNL fue promocionado por la emisora Radio Hanói el 3 de febrero de 1961 como una agrupación de "varios partidos políticos, grupos populares y religiosos y personalidades patrióticas". Hanoi negó categóricamente mantener vínculos con el Frente Nacional de Liberación, o que de modo alguno estaba controlado por los comunistas. Esta artimaña engañó a muchos en el Occidente, pero a muchos menos en Vietnam. Incluso tuve colegas en la Embajada (de EUA) que creían que el FNL en realidad existió como una fuerza independiente y quizás fue tentado a separarse de Hanói. Capturamos millones de páginas de documentos del bando enemigo y aquellos relacionados con el FNL eran simplemente sugerencias de propaganda y jamás indicaron que el FNL contaba con ninguna verdadera autoridad o responsabilidades operacionales. Simplemente una fachada, para todo efecto práctico, el FNL, en realidad, no existía, aunque siguió siendo la clasificación con que la mayoría de las personas en el Occidente catalogaron al enemigo en el Sur. Con la victoria de Hanoi en 1975, la pretensión del FNL fue abandonada y desapareció. (Además, el Partido de Trabajadores de Vietnam dirigido por Hanói volvió a ser el Partido Comunista de Vietnam.)

La caída de Diem. El programa de aldeas estratégicas de Diem proveyó "un buen control en el campo" según lo manifestó el embajador James. D. Rosenthal, un joven pero muy observador funcionario, del Servicio Exterior, asignado en las provincias más expuestas del norte de la República de Vietnam del Sur en 1962 y 1963. Sin embargo, el estratégico programa de aldea tenía sus críticos y el mismo Diem no contaba con el apoyo popular. Los funcionarios estadounidenses lo describieron como un autócrata "mandarín", reservado y con el que era difícil tratar. Su último desacierto fue su manejo un tanto torpe de las manifestaciones budistas en mayo de 1963. Las manifestaciones tenían objetivos políticos y no religiosos. A pesar de que la gran mayoría de los budistas lo resentían por ser Católico, de ninguna manera Diem oprimió o persiguió a los budistas. De hecho, había erigido una serie de pagodas budistas. Su supresión de estas manifestaciones esencialmente políticas llevó a las ampliamente difundidas auto-inmolaciones de los monjes budistas que conmocionó la opinión pública occidental. Aquí, los medios de comunicación estadounidenses lograron presentar a Diem de la peor manera posible. Este fue el principio de la gran y funesta influencia que nuestros medios de comunicación iban a tener sobre la opinión política y pública de Estados Unidos con respecto a Vietnam durante los siguientes 12 años que, como veremos a continuación, contribuyeron, en gran medida, a la victoria comunista final en el año 1975.

Esta influencia condujo al malogrado apovo de Estados Unidos al derrocamiento de Diem el 1 de noviembre de 1963 que resultó en las muertes de tanto Diem y su hermano, Ngo Dinh Nhu. Los asesinatos sorprendieron y conmocionaron totalmente a los estadounidenses que habían estado apoyando a los conspiradores. El derrocamiento de Diem llevó al prolongamiento de la inestabilidad política en Saigón y otras partes y resultó en la desintegración de sus programas de pacificación en el campo. En 1964, siete sucesivos gobiernos se levantaron y cayeron en Saigón, todos los cuales fueron, en general, peores y mucho menos capaces e impopulares que el gobierno de Diem. Todo esto resultó muy alentador para los comunistas que pronto se aprovecharon de la caótica situación.

En vista de que alentamos abiertamente el derrocamiento de Diem, ahora Vietnam era nuestra responsabilidad. Tuvimos esencialmente que "comprar la guerra." Es por eso que a nosotros, los veteranos de Vietnam siempre nos preocupan las sugerencias de derrocar o neutralizar al presidente de Afganistán Hamid Karzai. La desastrosa caída

Los medios de comunicación permanecieron aferrados a la idea de que la Ofensiva del Tet fue un desastre sin paliativos

de Ngo Dinh Diem es ciertamente una lección que debimos haber aprendido de nuestra experiencia en Vietnam.

Alentado por la inestabilidad que provocó el derrocamiento de Diem, el lado comunista pasó a la ofensiva, y en 1964, comenzó una grave infiltración de tropas NVA. La situación militar se deterioró, y las instalaciones estadounidenses fueron atacadas. Esto dio lugar a ataques aéreos como represalias contra Vietnam del Norte, y en marzo de 1965, el despliegue de las primeras unidades de combate estadounidenses: los batallones de la Infantería de Marina. Cuando llegué a Saigón a finales de 1965, la ciudad estaba prácticamente sitiada. No se podía pasar ni un milímetro más allá de un kilómetro sin arriesgarse a que le dispararan. La ciudad misma parecía estar plagada de terroristas del VC. En los casi veinte meses que estuve apostado en una zona residencial de la ciudad, cerca de tres docenas de civiles fueron asesinados a tres cuadras de donde yo vivía, muchos de ellos como resultado de ataques con cohetes. Sin embargo, me llamó la atención el grado de libertad del que todos parecían disfrutar cuando me parecía que la constante amenaza de ataque por parte de los comunistas justificaba la implementación de la ley marcial. Además, me impresionó que los terroristas del VC razonablemente disfrutaran de juicios justos y algunos hasta fueron absueltos por falta de pruebas. Los gobiernos sucesivos dejaron mucho que desear y con demasiada prontitud se hicieron de la vista gorda ante la corrupción e incompetencia, sin embargo, no fueron menos opresivos.

Por otro lado, los VC claramente se basaron en el terror para ganar la lealtad popular. Esto lo experimenté gráficamente poco después de haber llegado cuando se nos informó que cuadros del VC habían asesinado a dos jóvenes, una de ellas era enfermera y la otra maestra, en una aldea cerca de Saigón, porque representaban la presencia del gobierno. De 1964 a 1967, más de 6.000 jefes de aldeas, maestros de escuela, enfermeras y trabajadores sociales fueron asesinados por la misma razón —para obligar a los aldeanos a rendirle lealtad a los VC. Si bien, bajo los estándares estadounidenses, no siempre habría sido "legítimo", el gobierno de la República de Vietnam del Sur se las ingenió para funcionar de alguna manera y, por lo menos, el pueblo jamás le temió. Me pareció significativo que siempre que la gente huía del pueblo para escapar de una catástrofe natural o guerra, lo hacían a zonas controladas por el gobierno de la República de Vietnam del Sur, jamás a las controladas por el VC.

La ofensiva del Tet. Ya para cuando salí de Vietnam, a finales de agosto de 1967, las cosas habían mejorado considerablemente, a pesar de todos los errores y deficiencias que plagaron nuestras iniciativas de guerra y la de los survietnamitas. De hecho, nuestro lado por fin había empezado a ganar la guerra. Este hecho se reflejó en las declaraciones del presidente Johnson y de nuestros mejores funcionarios en Vietnam indicando que había "luz al final del túnel". Esta es la razón por la que la famosa "Ofensiva del Tet" tuvo un impacto tan quebrantador y duradero tanto en los estadounidenses como en sus líderes, y en última instancia, contribuyó a la victoria de los comunistas.

Para los vietnamitas, el Tet o el Año Nuevo Chino como algunos lo llaman, era la Navidad, Víspera de Año Nuevo y una fiesta de cumpleaños en un solo evento. La gente compró ropa nueva, intercambiaron regalos y prepararon alimentos para celebrar esta ocasión tan especial. Por lo regular, en este día había una tregua en los combates y las tropas estaban libres con permiso. Cuando el lado comunista, en su mayoría soldados y cuadros del VC, iniciaron un masivo y sorpresivo ataque la noche del 30 al 31 de enero de 1968, tomó a todos por sorpresa. Lo más impactante fue la capacidad de las fuerzas comunistas para atacar a 34 pueblos de provincias, 64 pueblos de distritos y todas

las ciudades autónomas, incluyendo a Saigón, donde de hecho entraron a los terrenos de nuestra Embajada, un evento particularmente chocante. (Los medios de comunicación estadounidense reportaron erróneamente que los VC habían entrado a la Embajada.) Los medios de comunicación estadounidenses especialmente la T.V., mostraron gráficamente a los tele-videntes estadounidenses escenas de destrucción y desastre, y causó una impresión duradera. Esta fue una quebrantadora antítesis de "la luz al final del túnel".

El declarado propósito de este concertado ataque fue fomentar y apoyar un levantamiento popular general. Este planificado "Gran Levantamiento" jamás se concreto. En cambio, la gran mayoría de los survietnamitas, apoyaron firmemente al gobierno de la República de Vietnam del Sur; la gente y sus fuerzas armadas en todos los niveles resistieron y se defendieron con valentía y determinación, a menudo arriesgando sus vidas. Este fue sin duda un reconocimiento dramático de la legitimidad del gobierno de la República de Vietnam del Sur, si alguna vez hubo una legitimidad, y niega una de las dos razones que dieron Johnson y Mason de por qué se perdió Vietnam: "La incapacidad

Doutlass Pike Photograph Collection. The Vertram Archive. Texas Tech University

Mujeres survietnamitas quienes perdieron a sus familiares en la masacre del Tet en 1968, inspeccionan pedazos de harapos, sandalias y pantuflas. La fosa común descubierta en Hue contaba con restos de 250 víctimas.

de establecer una legítima gobernanza que la población rural prefería en mayor medida a la alternativa del Frente de Liberación Nacional (FLN) lo suficiente como para arriesgar sus vidas". Esta masiva ofensiva fue aplastada en todo el país, y el VC sufrió una catastrófica derrota de la cual jamás pudo recuperarse.

Las inclinaciones de los Medios de Comunicación. Sin embargo, los medios de comunicación apenas informaron de este hecho de crítica importancia. Los medios de comunicación permanecieron aferrados a la idea de que la Ofensiva del Tet fue un desastre sin paliativos el cual demostró que la guerra no podía ganarse. Walter Cronkite, quien hizo un rápido viaje a Vietnam a finales de febrero 1968 después de que la Ofensiva del Tet hubiera sido rotundamente derrotada y el VC todo menos que neutralizado, desestimó la información que le fue entregada en el terreno mismo y que corroboraba este hecho. El señor Cronkite regresó a Estados Unidos, y en una emisión del 27 de febrero describió la Ofensiva del Tet como una derrota estadounidense y sugirió negociar nuestra salida de la guerra. El presidente Johnson, después de ver esta emisión, declaró: "Si

he perdido a Cronkite, he perdido a la clase media de los Estados Unidos". Por consiguiente, si bien el enemigo había sido ampliamente derrotado en Vietnam, gracias a los medios de comunicación estadounidenses, el enemigo ganó la guerra en donde más importaba —en el propio territorio de Estados Unidos.

Esto me hace retomar el rol crítico que jugaron los medios de comunicación en dicha guerra. Mientras estuve en Vietnam, me di cuenta de que, por lo regular, lo que nuestros reporteros informaban a Estados Unidos distaba de lo que realmente yo había experimentado en el terreno. Varios corresponsales me dijeron que sus editores solo querían reportajes negativos y que cuando intentaban informar cualquier evento positivo o de desarrollo, su material terminaba, inevitablemente, en el bote de basura o en el piso de una sala de cortes de Televisión. La mejor descripción del rol perverso jugado por los medios de comunicación estadounidenses se puede encontrar en lo que estimo el mejor de todos los libros escritos sobre la guerra de Vietnam, *Vietnam War, The History 1946-1975*, por el Mayor General (jubilado) Phillip B. Davidson, Ejército de EUA (Oxford University Press, Nueva York y Oxford, 1988) del cual libremente cito las páginas (487-489):

Un corresponsal con varios años de experiencia en Vietnam, Robert Elegant [que conocía personalmente y a quien le tenía gran respeto], les reprochó a sus colegas no sólo por su engañosos informes, sobre la ofensiva del Tet, sino de toda la guerra, escribió, "... jamás antes Vietnam había tenido la política colectiva de los medios de comunicación —ningún término menos estricto servirá y buscada por una distorsión gráfica y continua, la victoria de los enemigos del mismo lado de los corresponsales". Este era el instinto de masa de los medios. La mayoría de los corresponsales informaron la guerra de manera negativa porque el otro reportero lo había hecho de esa forma. ¿Por qué la prensa fue tan superficial y actuó con tanto prejuicio? "La principal entre muchas razones", él escribe, "creo que fue, la politización de los corresponsales a causa del clamor en constante crecimiento en Europa y América acerca de Vietnam. La prensa estaba "instintivamente " en contra del Gobierno" —al menos reflexivamente, y de parte de los enemigos de Saigón". La cobertura televisiva de la ofensiva del Tet reveló el impresionante poder de ese medio para influir en los eventos nacionales. El 18 de julio de 1982, Tom Wicker, el columnista, apareció en... un programa de televisión con...panelistas tales como David Brinkley, Sam Donaldson y George Will. Este grupo, muy distinto en sus perspectivas ideológicas, unánimemente concordó en que se había vuelto imposible para una nación luchar una guerra, si la sangre derramada y la carnicería que acontece en el campo de batalla aparecen todas las tardes en las pantallas de televisión del país. George Will citó la batalla de Antietam en la Guerra Civil Americana como un ejemplo, diciendo: "si el Norte hubiera podido ver esa batalla a colores

y en vivo, habría elegido de presidente a McClellan, y hoy en día seríamos dos naciones".

La Masacre de Hue y My Lai. Uno de los ejemplos más flagrantes de la delincuencia de los medios de comunicación en los informes sobre Vietnam fue ignorar la horrenda masacre de Hue que se llevó a cabo durante la Ofensiva del Tet. El Ejército Norvietnamita y las fuerzas del VC se apoderaron de la antigua Capital imperial de Hue, en el norte del sur de Vietnam, el 30 de enero de 1968, y la mantuvieron sitiada durante 26 días. Durante ese tiempo, los efectivos, que portaban tablillas con portapapeles conteniendo una lista previamente preparada de los "enemigos de clase" de Hue, arrestaron a —empleados gubernamentales, líderes comunitarios, policías y sus familias quienes se encontraban en la lista—en cifras cercanas a las 6.000 personas, la mayoría de los cuales se esfumaron y, muchos sin duda alguna, fueron ejecutados. Luego de que Hue fuera liberada, se encontró una fosa común que contenía unos 3.000 cadáveres, incluyendo los de dos sacerdotes católicos. Hay motivos para creer que la mayoría fueron sepultados vivos ya que sus cuerpos no tenían lesiones. El New York Times, el cual cuenta con la agencia de noticias más grande en Saigón, ni siquiera cubrió el grotesco descubrimiento sino que simplemente llevó a cabo un servicio de reportaje por cable. En todo esto, con suerte se logró un día de cobertura, si acaso fue eso. Un conocido mío me habló sobre una visita a la fosa común. Un equipo de televisión estaba presente, pero ni siquiera se molestaron en tomar película porque el corresponsal a cargo "no quería generar una propaganda anti comunista. (No me lo estoy inventando.) El 16 de marzo de 1968, una unidad de la División Americal rastreando a través del caserío de My Lai, rodeó a casi 200 mujeres, ancianos y niños desarmados y los acribillaron a balazos en lo que el mundo llegó a conocer como la masacre de My Lai. La división erróneamente encubrió este hecho por casi un año. Cuando finalmente se reveló la historia de esta atrocidad, los medios de comunicación se enfrascaron en un frenesí prolongado de acusaciones. Finalmente, el oficial a cargo de la unidad que cometió la ofensa, el Teniente Primero William Calley, fue sentenciado por una corte marcial a trabajo forzado de por vida, aunque fue puesto en libertad condicional en 1974.

Al regresar al Departamento de Defensa, frecuentemente impartía charlas sobre Vietnam a distintos grupos, la mayoría de los cuales eran hostiles a nuestra presencia en Vietnam. En cada una de las ocasiones, preguntaba a la audiencia cuántos habían escuchado acerca de la masacre de Hue. Invariablemente, ni una sola mano se levantaba. Si preguntaba cuántos habían escuchado de la masacre de My Lai, todos levantaban las manos. El primero caso representó lo que fue la política de Hanói, la cual fue públicamente justificada, ejecutada sistemáticamente, y llevada a cabo bajo órdenes simbolizando lo que realmente era la guerra. El último caso fue una trágica aberración perpetrada en flagrante desafío a nuestras leyes y política militar. Esta distinción importó poco a la hora de que los medios de comunicación cubrieran estos dos eventos. Esta es otra lección de Vietnam que debemos de aprender: nuestros propios medios de comunicación son capaces de convertirse en una fuerza multiplicadora para nuestros enemigos.

Pacificación y legitimidad. Con la eliminación efectiva del Viet Cong, la pacificación procedió a buen ritmo. A finales de 1968, 76 por ciento de las aldeas de Vietnam del Sur se declararon "relativamente seguras", lo que era un buen augurio para el éxito de la pacificación. En 1969, se llevó a cabo una carrera de bicicletas que iba desde el extremo norte hasta el extremo sur del país. Esto habría sido inconcebible antes del Tet. A finales de 1969, gracias a los programas de pacificación activos tanto estadounidenses como vietnamitas, 92 por ciento de la población y 90 por ciento de las aldeas y caseríos fueron declaradas seguras o relativamente seguras. El presidente Thieu había, en abril de 1968, organizado la Fuerza de Autodefensa de los Pueblos a la que cuatro millones de personas se habían unido y estaba equipada con unas 600.000 armas. Esta fue una clara muestra de la confianza de Thieu en las lealtades del pueblo y evidencia clara de la legitimidad del gobierno. El programa de pacificación alcanzó su plenitud en una de las reformas de la tierra (para el cultivo) de mayor éxito en la historia, el programa de la "Tierra para el Labrador", el cual Thieu inició en 1970 y dio como resultado que casi todos los que labraban la tierra fueran propietarios de la misma. (Evidentemente, esta muy positiva evolución fue ignorada por los medios de comunicación estadounidenses.) En todo el interior del país, esta lealtad política

hacia el gobierno substancialmente fortalecida aumentó aún más su legitimidad. El desgaste decisivo de la fuerza del VC como resultado de las medidas tomadas por los survietnamitas y el Ejército estadounidense fue el factor principal en la protección del pueblo y aislamiento del VC, por consiguiente, haciendo viable la pacificación.

En retrospectiva, creo que uno de los principales errores que cometimos en Vietnam fue el no sacar provecho de esta pacificación comenzando el proceso de vietnamización más temprano. Tan pronto como la situación se estabilizó en 1966, debimos haber dedicado considerables recursos para adiestrar a los oficiales y suboficiales y actualizar el sistema de armamento y otros equipos de las fuerzas survietnamitas, tanto el ARVN y las "Ruff-Puff". En ese momento, la actitud condescendiente de la mayoría de los que sirvieron en Vietnam era "háganse a un lado, pequeños, y dejen que nosotros, los expertos, hagamos el trabajo". Debo confesar que yo era uno de los que sentía de esa manera.

Por supuesto, los vietnamitas que ya habían estado luchando desde hace algunos años estaban más que felices de obedecer. Las cortas asignaciones de un año tampoco contribuyeron con nuestro tiempo dedicado a la vietnamización. Había tanto más que lograr en tan poco tiempo. No fue sino hasta 1968 que iniciamos un gran esfuerzo para reequipar y mejorar la eficacia del ARVN y el plan de vietnamización. En 1969, el presidente Nixon implementó el programa y en ese verano comenzó a retirar tropas estadounidenses. Las fuerzas del ARVN aumentaron significativamente sus operaciones de combate y les iba bien.

Esto fue ejemplificado por su desempeño en las operaciones combinadas de abril-mayo de 1970 contra los santuarios comunistas en el territorio que antes estaba fuera de los límites de Camboya. Sin embargo, una incursión posterior desacertada en Laos, sin el apoyo de los estadounidenses, la Operación Lam Son 719, culminó con un desordenado retiro con excesivas bajas y muy publicitado. Si bien el NVA sufrió pérdidas aún más sustanciales, eso jamás fue informado.

En 1972, todas las fuerzas terrestres estadounidenses, salvo los asesores, se habían retirado de Vietnam del Sur. En ese año, las fuerzas estadounidenses sufrieron 200 muertos en acción en comparación con el promedio

anual anterior de 7.000. Sin embargo, seguíamos proporcionando significativo apoyo aéreo, naval y logístico. Con las fuerzas del Viet Cong derrotadas, Hanoi decidió, en 1972 poner a prueba la vietnamización lanzando su más grande ofensiva convencional de la guerra. Esta, la "Ofensiva de Pascua de Resurrección" utilizó el equivalente a 23 divisiones equipadas con cientos de tanques abastecidos por los soviéticos, artillería de largo alcance y cohetes, misiles de superficie a aire y otras armas modernas. Las fuerzas terrestres de Vietnam del Sur—ARVN (Ejército) e Infantería de Marina—con el absolutamente crucial apoyo aéreo, naval y logístico estadounidense, detuvieron la ofensiva y lanzaron una contraofensiva, inter alía, recapturando las posiciones más fuertes del enemigo, Quang Tri, que estaban muy cerca del mismo Vietnam del Norte.

Si no podían sostener Quang Tri, probablemente no habrían podido sostener ninguna otra cosa. Esta ofensiva le costó a Vietnam del Norte aproximadamente 100.000 muertos en combate, el doble del número de muertos de las tropas muertas en acción estadounidenses en toda la guerra. Tuvo que sacar personal de donde no había para lanzar la ofensiva. Después de la victoria de Hanoi en 1975, un ex comandante de mayor jerarquía en el Sur, el General Tran Van Tra, reveló en el Órgano del Partido Nhan Dan que, en efecto, sus tropas estaban contra la espada y la pared y a punto de la derrota en 1972. Como expresó el ex Director de la CIA, William Colby, en su libro Lost Victory en 1983, "En el terreno en Vietnam del Sur, la guerra se había ganado [para el otoño de 1972]".

Lamentablemente, nosotros en la Casa Blanca no apreciamos plenamente este hecho. Desde la Ofensiva del Tet, los analistas de la CIA, estuvieron convencidos de que la guerra era imposible de ganar, y esa convicción, sin duda alguna, influyó para que ni lamentaran ni apreciaran esta derrota eficaz del enemigo. Luego de servir durante dos años en la "comunidad de inteligencia" en el Buró Estatal de Inteligencia e Investigación, llegué a desilusionarme completamente del carácter político de los análisis de inteligencia. Tanto en la CIA como en el Buró Estatal de Inteligencia e Investigación, los analistas tenían distintos, prejuicios los cuales sesgaban perjudicialmente su juicio. En este momento, yo era el experto en materia de enemigos de Henry Kissinger,

pero llegué a convencerme de que la CIA no nos apoyaba. Un panorama verdadero de lo que realmente sucedió, nunca existió.

Mi propio juicio se vio afectado por haber estado, desde el principio, directamente involucrado con la misión de investigación de la Ofensiva de Pascua de Resurrección. El haber estado continuamente durante días, en el extremo que recibió el efecto de la maquinaria militar pesada soviética no me hizo sentirme optimista sobre el resultado. Además, los asesores estadounidenses con los que inicialmente conversé también se sentían igual de pesimistas

El afán de Kissinger de poner fin a la guerra a través de la negociación dio como resultado que nos arrebataran, antes de tiempo, de nuestras garras la victoria al concluir el "Acuerdo de Paz" de Paris, el cual lamentablemente dejó a las tropas norvietnamitas en Vietnam del Sur y un mal aconsejado "cese al fuego" vigente. Según convincentemente escribió el General norvietnamita Van Tien Dung en *Nhan Dan* en 1976, "El Acuerdo de [Paris] representó una gran victoria para nuestro pueblo y una gran derrota para los imperialistas estadounidenses y sus lacayos".

Después de todo esto, el Congreso redujo la ayuda militar estadounidense proporcionada a Vietnam del Sur a casi 70 por ciento. El 4 de junio 1973, su enmienda prohibió todas las operaciones militares en Indochina. Esto garantizó contundentemente la derrota de Vietnam del Sur en 1975. Según lo expresó Van Tien Dung: "La disminución de la ayuda estadounidense le hizo imposible a las tropas de Saigón llevar a cabo su combate y los planes de desarrollo de fuerza. "Como Dung lo plasmó en su libro Great Spring Victory, (citado en el libro previamente mencionado de Davidson) "Nguyen Van Thieu se vio obligado a luchar una guerra de hombre pobre. El poder de fuego contra el enemigo había disminuido casi 60 por ciento... su movilidad también se había reducido a la mitad". Descaradamente traicionamos a nuestro aliado.

Concluyo en este punto con la principal lección que debemos aprender de Vietnam: el apoyo del público a cualquier empresa militar es esencial. Desgraciadamente, nuestro gobierno no explicó adecuadamente la guerra de Vietnam a su pueblo ni luchó para contradecir la información negativa de la guerra generada por los medios de comunicación. Sencillamente, vamos a tener que defender mucho mejor nuestra participación en Afganistán. *MR*

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad"

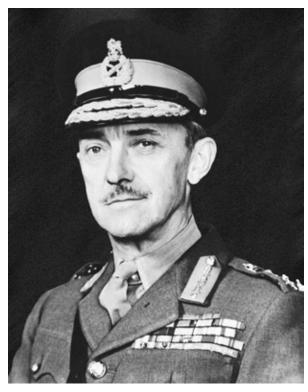
José Luis Calvo Albero, Ejército de Tierra Español, Teniente Coronel, Infantería, DEM

Tomado de la revista Ejército de tierra español, número 827. marzo de 2010

AS DIFICULTADES EXPERIMENTA-DAS por las fuerzas estadounidenses en Irak y por la OTAN en Afganistán, han hecho renacer el interés por la contrainsurgencia, moribundo en los años 90. De nuevo ejércitos muy potentes se han visto desafiados con éxito notable por grupos insurgentes de capacidades aparentemente despreciables. Y de nuevo se han cometido los errores clásicos; dejarse arrebatar la iniciativa, no prestar la atención debida a ganar el apoyo de la población o ignorar los aspectos culturales del conflicto. Además, nuevamente se ha demostrado que la insurgencia puede ser derrotada, o al menos reducida a la marginalidad, si se reacciona con energía, se fractura la habitualmente débil cohesión de los insurgentes y se movilizan fuerzas locales. Parece increíble que, con todo el bagaje de conocimientos en contrainsurgencia adquiridos en los años 50 y 60 del pasado siglo, se vuelvan a repetir una y otra vez los mismos enfoques defectuosos.

Pero aproximarse al problema de la insurgencia y la contrainsurgencia se asemeja con frecuencia a penetrar en un territorio oscuro y resbaladizo, plagado de mitos y leyendas, que hunden sus raíces en estratos muy antiguos de la sociedad. La fascinación por la rebelión del débil contra el fuerte, y la admiración que causa el combatiente que bate con medios rudimentarios a adversarios poderosamente armados forman parte de nuestro subconsciente. Y en ocasiones provocan un sentimiento de derrota anticipada tanto en las fuerzas que deben oponerse a la insurgencia como en la opinión pública que debería apoyarlas.

De hecho, la contrainsurgencia ha provocado siempre un sentimiento de malestar en la mayoría de los militares profesionales que los impulsa a desentenderse del asunto en cuanto se les presenta



Mariscal Gerald Templer

la oportunidad. Esto quizás explica por qué se repiten sistemáticamente los mismos errores, campaña tras campaña, pese al enorme volumen de experiencia adquirida, pues la insurgencia es tan vieja como la propia guerra.

Entre los muchos conceptos relacionados con la contrainsurgencia que se han convertido en leyenda, se destaca especialmente el que propugna "ganar los corazones y las mentes" de la población civil en la zona donde actúa la insurgencia. En nuestros días esto se ha convertido en un principio doctrinal básico; uno de esos axiomas que nadie discute, y cualquiera que lo intente se expone a recibir severas miradas de desaprobación. Sin embargo, cualquier investigación sobre su aplicación real en operaciones como mínimo siembra ciertas dudas. El concepto es relativamente

moderno, con frecuencia se ha entendido mal, pocas veces ha llegado a aplicarse como una línea estratégica coherente y, cuando se ha hecho, no ha sido siempre con el enfoque que se le da en la actualidad. Además, los resultados obtenidos han sido muchas veces dudosos, cuando no claramente negativos.

El concepto fue utilizado por primera vez en el contexto de la denominada "emergencia malaya", en los años 50 del pasado siglo. Los británicos se enfrentaban, en su colonia de Malasia, a una insurgencia comunista apoyada por la minoría china del país, y también indirectamente por la República Popular China e Indonesia. El mariscal Gerald Templer, que dirigió la campaña a partir de 1951, pronunció una frase que se haría famosa: "la respuesta no está en introducir más tropas en la jungla, sino en los corazones y las mentes de la población".

Lo cierto es que la forma en la que Templer y otros mandos militares intentaron ganarse los corazones y las mentes de la población malaya, especialmente de la minoría china, sonaría un tanto alarmante hoy en día. Unas 500.000 personas fueron forzadas a abandonar sus poblados y refugiarse en poblaciones fortificadas, donde las fuerzas británicas y malayas podían garantizar que no tuviesen ningún contacto con los insurgentes.

El método de provocar desplazamientos forzosos de población se ha utilizado muchas veces en las campanas de contrainsurgencia, casi siempre con éxito, aunque casi siempre también a costa de inmensos sufrimientos humanos. Fue el caso en nuestra guerra de Cuba, en la que el general Weyler casi aniquiló a la guerrilla de la zona occidental de la isla con este método, o cuando, poco después, los propios británicos lo emplearon en su guerra contra los Boers. Pero en el caso que nos ocupa, el desplazamiento se realizó de una manera muy eficiente. Tanto que, aunque se produjeron las iniciales y lógicas protestas, la población terminó por encontrarse más a gusto en sus nuevos asentamientos que en los originales. Influyó mucho en ello que se les concediera el derecho a la propiedad de la tierra, algo de lo que la minoría china estaba previamente excluida.

El caso es que, dado que gran parte de las zonas donde se refugiaba la guerrilla comunista quedaron despobladas, esta fue languideciendo hasta extinguirse hacia 1960. A partir de entonces, la estrategia aplicada en Malasia se consideró modélica para cualquier otra campaña de contrainsurgencia.

Hay que reconocer que la aplicación de esa estrategia de corazones y mentes no se limitaba a los meros desplazamientos de población para aislar las guerrillas. En realidad su esencia consistía en demostrar a la población malaya, incluida la marginada comunidad china, que su futuro se mostraba más prometedor en manos de las autoridades británicas, y del posterior gobierno autóctono, que del régimen que pretendían imponer los insurgentes.

Para eso hacía falta mostrar soldados que sólo supondrían una amenaza para quien se mostrara hostil, una administración eficiente y una progresiva transferencia de las responsabilidades de la potencia colonial a las autoridades locales. En una imagen sencilla, pero clarificadora, la población debía ver que cada vez había menos soldados británicos y más policías malayos, y que ese proceso se correspondía con un aumento en la estabilidad y prosperidad de la vida cotidiana.

Las dificultades
experimentadas por las
fuerzas estadounidenses
en Irak y por la OTAN en
Afganistán, han hecho
renacer el interés por la
contrainsurgencia, moribundo
en los años 90.

Las fuerzas estadounidenses intentaron repetir el modelo en Vietnam, e incluso contrataron a uno de los estrategas británicos de la Emergencia Malaya, Robert Thompson, como asesor. Se intentó aplicar la política de reasentamientos forzosos pero su ejecución fue desastrosa; y de desastre podrían calificarse también los intentos por aumentar la cercanía y la comunicación entre



El General David H. Petraeus, Ejército de EUA, Comandante de la Fuerza de Asistencia de Seguridad Internacional, se reúne con niños afganos de la localidad en el mercado Shahdarak en Kabul, Afganistán.

las fuerzas estadounidenses y la población local. La inmensa mayoría de la población se identificaba mucho mejor con un guerrillero del Vietcong que con un soldado estadounidense, y tenía mucha más confianza en lo que podía ofrecerle la eficiente administración de los insurgentes, que el corrompido régimen de Saigón, o los incomprensibles e imprevisibles estadounidenses.

En realidad, las condiciones de ambos conflictos fueron muy diferentes. En Vietnam no se trataba de reasentar a cientos de miles de personas, sino a millones; los británicos se enfrentaban en Malasia a una insurgencia más bien débil, y previamente marginada, pues la mayoría de la población veía con muy malos ojos a la minoría china, y mucho peor a los guerrilleros. Y además, en Malasia existía una administración británica, que facilitaba la integración de esfuerzos civiles y militares, mientras que en Vietnam los mandos estadounidenses tenían que lidiar con el corrupto gobierno local. Por no hablar de la ventaja de que los soldados británicos pudieran comunicarse en inglés con gran parte de la población y

las fuerzas de seguridad locales, mientras los estadounidenses intentaban entenderse por señas con los campesinos vietnamitas.

Probablemente en esta comparación radica el punto clave para comprender las limitaciones de la estrategia de "corazones y mentes". En algunas circunstancias, sobre todo cuando el núcleo de la fuerza contrainsurgente es extranjera y extraña, su aplicación es muy limitada. Las diferencias culturales son de tal magnitud que impiden la comunicación, y mucho más la confianza, entre población local y fuerzas militares, por mejor voluntad que estas últimas intenten mostrar. Además, la presencia de soldados extranjeros en territorio propio provoca siempre una sensación de rechazo, que puede convertirse en insoportable si se prolonga durante años sin consecuencias positivas para la población, si el número de soldados aumenta en lugar de disminuir, o si su comportamiento no se considera correcto.

Sin embargo, la estrategia puede funcionar cuando el peso de la contrainsurgencia está en manos de fuerzas locales, que poseen la capacidad para comunicarse con la población, conocen el entorno y pueden presentarse además como representantes de un gobierno autóctono que supone una esperanzadora alternativa a los insurgentes. Este esquema funcionaba también en gran medida en los conflictos coloniales de los años 50 y 60, en los que las fuerzas de la metrópoli tenían pocos problemas para interactuar con la población local y para aplicar lo que hoy denominaríamos "enfoque integral", beneficiándose de la administración colonial. Esto explica el triunfo británico en Malasia, y también que un país pequeño como Portugal pudiese afrontar con razonable éxito hasta tres campanas simultáneas de contrainsurgencia, en escenarios situados a miles de kilómetros de distancia el uno del otro.

Por el contrario, las fuerzas estadounidenses en Vietnam nunca pudieron acogerse a esos beneficios, y perdieron muy pronto la batalla por los "corazones y las mentes" frente al eficiente y disciplinado Vietcong. Algo similar ha ocurrido en Irak y Afganistán en la última década, frente a grupos insurgentes aparentemente menos formidables. Las tropas estadounidenses y sus aliados se han encontrado involucrados en campañas de contrainsurgencia que no buscaban, y que han debido afrontar en las peores condiciones imaginables: en un territorio extranjero, con una población de cultura radicalmente distinta y con una administración civil desmoronada o inexistente.

En estos conflictos se habló desde el principio de la estrategia de "ganar corazones y mentes", pero por diferentes motivos su aplicación fracasó en gran medida. En el caso de las fuerzas estadounidenses hubo un exceso de optimismo acerca de la actitud de las poblaciones iraquí y afgana. Se esperaba que, por el hecho de haber sido liberadas de regímenes perversos, ambas recibieran a las fuerzas de ocupación con los brazos abiertos. Se descuidaron, por tanto, los aspectos materiales de esta estrategia, que a corto y medio plazo son los decisivos. No había planes viables de construcción, ni gobierno organizado en el exilio, ni dinero para mantener y reparar los servicios básicos o reorganizar las fuerzas de seguridad.

En consecuencia el concepto de "ganar corazones y mentes" se interpretó en sus

términos más prosaicos, que podrían resumirse en sonrisas, apretones de manos y reparto de golosinas entre la chiquillería. Cuando los iraquís comprobaron que había muchas menos horas de suministro eléctrico, aumentaba exponencialmente la posibilidad de ser atracado por las calles y disminuía en la misma medida la posibilidad de encontrar trabajo, comenzaron a mostrarse muy poco impresionados por la recuperación de sus libertades, o por las sonrisas de sus libertadores.

Por si fuera poco, incluso las sonrisas y los caramelos desaparecieron en gran medida en cuanto se produjeron los primeros ataques de la insurgencia. La obsesión por la protección de la fuerza, que quizás con el tiempo sea considerada como la principal causa de la decadencia militar occidental, estableció un auténtico muro de precauciones, incidentes y malos modos entre los soldados y la población civil.

En Afganistán el proceso fue similar y la estrategia de "corazones y mentes" terminó por fracasar por las mismas razones, aunque el proceso fue mucho más lento. La población afgana se encontraba en un estado tan mísero que difícilmente podía imaginar condiciones peores a las que ya sufría en 2001. La llegada de los soldados occidentales fue recibida con alegría, no porque trajesen con ellos la libertad y la democracia, sino porque existían fundadas

...la contrainsurgencia
ha provocado siempre un
sentimiento de malestar en
la mayoría de los militares
profesionales que los impulsa
a desentenderse del asunto
en cuanto se les presenta la
oportunidad.

esperanzas en que podían mejorar el paupérrimo nivel de vida local. Como ocurrió en Irak, la estrategia de "corazones y mentes" se basó en ideas en lugar de en hechos materiales y, aunque la población afgana esperó durante años una mejora realmente perceptible en sus condiciones de vida, terminaron tan cansados y decepcionados como los iraquíes.

En ambos conflictos se produjo finalmente una reacción tardía, que en Irak ha dado resultados razonablemente positivos, y en Afganistán está todavía en curso. En ambos casos se recuperó el enfoque correcto, o al menos el más realista, en la aplicación del concepto de ganar "corazones y mentes". Una de las primeras medidas ha sido renunciar a la protección de la fuerza como elemento prioritario en todas las operaciones. Por el contrario, tanto el general Petraeus en Irak como el general McChrystal en Afganistán han puesto el acento sobre la protección de la población. En ambos casos estas medidas han provocado un incremento de bajas propias, pero también han conseguido atenuar la imagen negativa de los soldados extranjeros ante los civiles locales.

Pero el elemento esencial común a ambas campañas de reacción contra la insurgencia es que se han planteado con el objetivo de conseguir una "ventana de oportunidad", que pueda aprovecharse para transferir con rapidez, pero también con eficacia, el control de la seguridad de las fuerzas multinacionales a las fuerzas locales. En resumidas cuentas, en ambos casos se ha reconocido que la presencia prolongada de fuerzas extranjeras es insostenible, y que la estrategia de "ganar corazones y mentes" se degrada cuando se aplica una reiterada dinámica de escalada. La población civil sólo soporta a las fuerzas extranjeras por un tiempo limitado, si comprueba que son útiles para mejorar su vida cotidiana y si su número decrece progresivamente en lugar de aumentar.

Ya que tanto en Irak como en Afganistán se ha terminado por aplicar este enfoque, tras varios años en los que la situación se ha degradado considerablemente, la pregunta obvia es: ¿Por qué no se puso en práctica desde el principio?

Pueden encontrarse dos respuestas para ello. La primera ya se ha apuntado más arriba. En la cultura militar estadounidense existe una tendencia a sobrevalorar los efectos positivos en la actitud de la población cuando es liberada de un régimen opresor. La imagen del soldado estadounidense en la Segunda Guerra Mundial, siempre sonriente y generoso, recibido con entusiasmo por la población liberada, está grabada con fuego en los corazones y mentes de los militares estadounidenses. No cabe duda de que esos efectos positivos existen, y también se produjeron en cierta medida en Irak y Afganistán. Pero siempre son de corta duración, y se desvanecen si no van acompañados de una mejora real en las condiciones de la vida cotidiana. Si Alemania y Japón hubiesen entrado en los años 50 sumidos en la miseria, no cabe duda de que también se habrían creado las condiciones para la aparición de movimientos insurgentes.

Pero la segunda respuesta, aunque más prosaica, es quizás la esencial. Sencillamente, se intentó diseñar conflictos que supusieran una carga económica limitada. Por tanto, ni se desplegaron inicialmente suficientes tropas, ni se reservaron fondos suficientes para acometer la reconstrucción y el desarrollo, ni se prestó la debida atención a la formación de fuerzas locales o a la mejora de las existentes. En Irak incluso se disolvieron estas últimas.

Paradójicamente, el afán inicial por el ahorro se ha convertido en un auténtico derroche de fondos, pues, como advertía Liddell Hart, las guerras más costosas son las que se alargan interminablemente sin obtener resultados. Finalmente, las estrategias de reacción aplicadas sobre el terreno por Petraeus y McChrystal, han obligado a realizar el gasto en fuerzas, fondos y voluntad que no se quiso afrontar en un principio, sino después de que el conflicto se degradara durante varios años desperdiciados.

La lección aprendida de todo esto es que quizás haya que ajustar la estrategia de "corazones y mentes" a sus justos términos, presumiendo que solo puede funcionar durante periodos cortos, si se realiza un esfuerzo inicial de consideración, se consiguen progresos materiales claramente percibidos por la población y se produce un rápido relevo de las fuerzas multinacionales por otras locales. Hay que evitar, pues, planteamientos de contrainsurgencia que impliquen una presencia prolongada de fuerzas extranjeras, confiando en que los beneficios de la libertad y la actitud amistosa de las tropas ganarán progresivamente los corazones y las mentes de la población local, pues lo que ocurrirá será exactamente lo

contrario. Y si además no se produce una mejora significativa en las condiciones de vida, el rechazo se convertirá en hostilidad abierta.

La dinámica para evitar este fenómeno se basa en intervenciones militares inicialmente potentes, capaces de provocar un efecto de shock que desbarate temporalmente cualquier plan para crear una insurgencia organizada. La "ventana" de relativa estabilidad así conseguida, que quizás dure meses como en Irak, o quizás algunos años como en Afganistán, debe aprovecharse para realizar un esfuerzo aun mayor en el campo de la reconstrucción, la creación de una estructura administrativa y la puesta a punto de fuerzas de seguridad autóctonas. Con ello se ganarán los corazones y las mentes de la población local de una manera realista: haciendo que mejoren sus condiciones de vida y mostrándoles un futuro libre de interferencias extranjeras, y más próspero que el que pueda ofrecerles cualquier insurgencia.

Para que esta transición rápida sea posible, es imprescindible aplicar el viejo principio que nos dejó Sun Tzu: "La victoria se obtiene antes de que comience la batalla." El plan de transición y los recursos humanos y financieros para materializarlo deben estar totalmente establecidos antes de comenzar la campaña militar. De hecho, esta última es simplemente un mecanismo de relojería, que proporcionará un periodo de tiempo relativamente seguro, una "ventana de oportunidad", para que la transición se lleve a cabo con éxito.

Y, sobre todo, hay que asumir que este tipo de operaciones de estabilización, muy susceptibles de enfrentarse con movimientos insurgentes, exigen un esfuerzo inicial muy considerable; tanto en vidas como en dinero. Por eso mismo, deben considerarse como una medida muy excepcional que aplicar sólo en casos en que no sea posible reforzar directamente las fuerzas locales va existentes, o utilizar un actor regional en esa tarea de estabilización. Con Somalia ya en el horizonte de posibles campañas militares en el futuro, la reflexión sobre las modalidades de intervención y la manera de aplicar una estrategia realista para ganar los corazones y mentes de la población deberían servir para evitar la repetición de los dolorosos errores en Irak y Afganistán.MR



El presidente Obama y el general McChrystal.

Las Redes Sociales y el Ejército

Chondra Perry



Los soldados usan las computadoras en la Base de Operaciones Yusufiyah, Irak, 16 de agosto de 2009, para navegar en la Internet.

Nota del Editor: La Sra. Perry señala que el Departamento de Defensa recientemente ha relajado sus métodos de control en ciertos sitios de redes sociales como YouTube y MySpace, aunque los comandantes aún pueden restringir el acceso por razones de seguridad o limitaciones de ancho de banda.

RECUERDA CUANDO SER social significaba compartir su bebida favorita con un amigo en el lugar de reunión local, o los vecinos inclinados sobre las cercas de sus patios conversando de todo, desde la política hasta el equipo de fútbol local? Esos días son cosa del pasado. La comunicación global ha avanzado en los últimos años, la tecnología de hoy da cabida a una nueva forma de compartir ideas, pensamientos

y el último rumor. Nuestro Ejército ha adoptado el mundo de las redes sociales así como el poder de la comunicación ha tomado un nuevo giro. Las maquinillas de escribir, los teléfonos fijos, y los beepers (localizadores electrónicos) son instrumentos de comunicación del pasado. Una nueva generación de la inmediatez ha creado un vendaval de herramientas de redes sociales que favorecen la interacción y crean un diálogo con el clic de un ratón.

Las redes sociales han surtido un efecto indiscutible en todo el mundo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos. Los líderes militares se están dando cuenta de la importancia que tienen las redes sociales y están tomando las medidas necesarias para incorporar el cambio en sus culturas organizacionales. Esto

Chondra Perry es una practicante de asuntos públicos del Ejército de EUA. Recibió una Licenciatura de

Acondicionamiento físico y deportes y una Maestría de la Universidad Estatal de Texas.

se debe en parte al gran número de usuarios de la comunidad militar que están utilizando las redes sociales como un conducto para mantenerse conectados y narrar sus historias. Facebook, un sitio web de redes sociales, cuenta con más de 250 millones de usuarios y más de 120 millones de los mismos se registran, al menos, una vez al día. 1 Cada minuto, los usuarios de YouTube cargan 10 minutos de video y miran cientos de millones de videos.² Las redes sociales han introducido un lenguaje totalmente nuevo, donde las palabras completas ahora se convierten en una letra y caritas sonrientes y los emoticones expresan emoción y sentimiento. Esta tecnología en constante evolución florece en una cultura donde el tiempo es preciado y la interacción social es imprevisible.

Los conceptos informáticos de las redes sociales no son nuevos y, de hecho, han existido por más de 20 años. El primer sistema de plática en línea surgió en 1980 con el simulador de Banda Ciudadana (CB) de CompuServe.³ El simulador conectó a América corporativa y al ciberespacio. En 1986, estos servicios se expandieron para incluir a Europa y la operación en red se convirtió en una aplicación global. La World Wide Web, que no debe confundirse con la Internet, salió al público en 1991, y dio nacimiento al auge del dot. com que permitía a las empresas y organizaciones llegar a una audiencia blanco más amplia. Hoy en día, estos mismos conceptos han dado a las organizaciones e individuos sitios de redes sociales como MySpace, Facebook, YouTube, Flickr, y otras avenidas de redes sociales para compartir información.

El gran número de aplicaciones Web 2.0 disponibles hace que sea más fácil comunicarse con familiares y amigos a distancia. Los líderes militares perceptivos están proporcionando a los soldados, civiles y miembros de la familia, acceso a sus organizaciones con el uso de herramientas de redes sociales como *Twitter* y los blogs. Las reuniones informativas han adquirido una nueva dimensión, permitiendo que más personas participen en los foros en tiempo real.

Jack Holt, estratega de mucha experiencia para los Nuevos Medios de Difusión del Departamento de Defensa define las redes sociales como un "ambiente fuera de la jerarquía, la democratización de la publicación que le permite a todos dar su opinión...Está fuera de la jerarquía y todo el mundo tiene la oportunidad de participar". Esta comprensión de las redes sociales, y un nivel de transparencia que fomenta el diálogo, ha contribuido a las iniciativas de los medios de difusión del Departamento de Defensa.

Las redes sociales en el Ejército

La finalidad de las redes sociales es la de entablar una conversación, interactuar con sus amigos o seguidores y fomentar las relaciones. En cualquier día dado, el usuario del Internet puede Google la palabra *Ejército* y recibir más de 228.000.000 visitas (al momento de la publicación de este artículo) al sitio web. La información es abrumadora y no siempre tiene carácter oficial. Las iniciativas preliminares del Ejército para establecer una presencia en Facebook mostraron numerosas páginas web sin ningún tipo de afiliación con el Ejército. A los líderes les preocupaba quién estaba narrando la historia y si había una presencia válida del gobierno. En enero de 2009, y bajo la dirección del Brigadier General Kevin J. Bergner, en ese entonces Jefe de Asuntos Públicos, el Ejército puso en pie su nueva División de Medios de Difusión En Línea encajada en la oficina del Jefe de Asuntos Públicos. El Ejército decidió que era hora de abrir las líneas de comunicación y mejorar la conversación. El Teniente Coronel Kevin Arata, director de la División de Medios de Difusión En Línea, manifiesta que la presencia del Ejército en las redes sociales se produjo, principalmente, debido a que la Internet era el medio en donde los individuos estaban

Los líderes en el más alto nivel están adoptando e incorporando las redes sociales...

obteniendo información sobre el Ejército. Es indispensable que el Ejército llegue a todas las generaciones y grupos demograficos, incluso, a los soldados, al comunicarse con el público, de manera que las redes sociales constituyen un medio eficaz porque no son generacionales ni están demográficamente estigmatizados.

El contenido que usa el Ejército en sus diferentes sitios de redes sociales está casi siempre vinculado a los sitios web tradicionales del Ejército, lo que da validez a la noticia. El objetivo es una conversación y diálogo centrado en intercambios. Lindy Kyzer, especialista en asuntos públicos de la División de Medios de Difusión En Línea dice que la División ha podido utilizar estos sitios para incorporar a la perfección la imagen del Ejército en la web y facilitar un diálogo que le resulte atractivo a los visitantes ya

Los seguidores del Ejército de YouTube pueden ver videos de tiroteos en las calles de Irak...

que los usuarios proporcionan sus propias experiencias y feedback (retroalimentación).⁵

Los líderes en el más alto nivel están adoptando e incorporando las redes sociales en sus operaciones básicas. Por el momento, no hay políticas del Departamento del Ejército en cuanto a las redes sociales, sin embargo, los líderes deben tener en cuenta las siguientes consideraciones básicas de las redes sociales:

- **Presencia**. Si no está presente para comunicar su mensaje, alguien más lo hará por usted.
- Relevancia. La presencia en la red social es necesaria pero no suficiente. La red requiere de contenido que aporte un valor agregado. Explorar la plataforma y elaborar una estrategia de comunicación.
- **Prominencia**. A medida que desarrolla su presencia en las redes sociales, considere cuán prominente desea ser y adapte su perfil y participación, según venga al caso.⁶

Los soldados, civiles y miembros de la familia deben recordar dos principios básicos, a saber: seguridad de operaciones y el Código de Justicia Militar. El Ejército elaboró un conjunto de buenas prácticas que incluyen las normas básicas de participación, concienciación, y reglamentos. Los usuarios deben tener presente la imagen del Ejército y guardar orden y disciplina al participar en las redes sociales.

La participación en las redes sociales es decisión personal de un individuo. Los soldados tienen derecho a expresarse en un foro público, sin embargo, si participan en una red social donde pueden ser identificados o relacionados con el Ejército de EUA, deben estar muy conscientes de cómo representan a su organización y a los Estados Unidos de America. Las posibilidades son infinitas para la colaboración en línea utilizando aplicaciones con base en la web.

Tipos de redes sociales

El Ejército de EUA tiene una presencia activa en varios sitios de redes sociales, incluyendo Facebook, YouTube, Twitter y Flickr.

Facebook. Facebook es un sitio de redes sociales que le permite a las personas conectarse y compartir información con amigos y familiares a través de perfiles. En junio de 2009, la Orden de Operaciones del Ejército (OPORD) 09-01 emitió las bases para no bloquear a Facebook y a otras redes sociales de las tropas. Si bien la OPORD cuenta con limitaciones basadas en autoridad y uso del dominio operacional, la intención es clara: las redes sociales se han alistado en el Ejército. El Ejército utiliza el sitio como un mecanismo de intercambio de información con las últimas noticias militares. Además, Facebook también es una plataforma eficaz para que los líderes lleguen a un público más diverso y traten temas relacionados con la calidad de vida y el desarrollo. Los principios básicos de *Facebook* se fundamentan en mantenerse en consonancia con la actitud del Ejército en cuanto a transparencia y compromiso con su mayor recurso: la gente.8

YouTube. Es un foro que permite a los individuos cargar y compartir videos. Los usuarios pueden expresarse y comentar acerca de la creatividad de otros usuarios. Las empresas también utilizan YouTube como medio de enseñanza y mecanismo de capacitación para los empleados y el público. El Ejército utiliza YouTube para comunicar por todo el mundo las iniciativas del Ejército a una comunidad diversa. Los líderes de mayor antigüedad se hacen presentes en los vídeos, invitando a los soldados a dar su opinión. El diálogo y comentarios resultantes estimulan el interés en la historia del Ejército. Los seguidores del Ejército de YouTube pueden ver videos de tiroteos en las calles de Irak o a las tropas estadounidenses prestando ayuda en las iniciativas humanitarias. Estos videos cuentan la historia del Ejército a través de eventos reales que se ven en la pantalla.

El soldado encargado de filmar los eventos en combate recoge las imágenes para transmitirlas en el sitio YouTube de la Fuerza Multinacional-Irak, compartiendo con el mundo los sacrificios y dedicación de nuestros soldados. Este metraje le muestra al usuario un día en la vida de un soldado y distan de las imágenes grevias de las acciones g militares que escasamente llegan al público. Los afiliados obtienen información directa, cobertura verdadera que es veraz y profunda y cataloga la historia de nuestras fuerzas militares.



La Capitán de Corbeta Heather Watts, Armada de EUA, subprocuradora general del Cuerpo de Justicia Militar de la División de Apresto Ambiental del Jefe de Operaciones Navales, hace clic en el vínculo de un artículo que trata sobre el ambiente, en el sitio oficial de la Armada de EUA, mediante el portal de la revista Currents en Twitter, 19 de agosto de 2009.

El reclutamiento adquiere una nueva dimensión con *YouTube*. Los reclutas pueden llegar a un mercado más amplio con iniciativas de reclutamiento canalizadas a través de los videos en *YouTube*. Según el Comando de Reclutamiento del Ejército, los videos expuestos en *YouTube* "no son propaganda". Por el contrario, representan una iniciativa por parte de la institución castrense para "participar en la comunidad de *YouTube*" y contrarrestan algunas de las "falsas declaraciones" sobre el Ejército y la vida en el mismo que se encuentran en la Web". Los líderes narran la historia del Ejército y, al mismo tiempo, contrarrestan las críticas que pudiera tener el público basadas en datos inexactos.

Twitter. Es un sitio web de micro-blogs que permite a los usuarios enviar, simultáneamente, mensajes (hasta 140 caracteres) a un gran número de usuarios, los que a menudo responden a la pregunta "¿Qué estás haciendo?" Twitter le permite estar en control de la cantidad de información que provee y quién la recibe. Es una fuente excelente para los comandantes, ya que les permite proporcionar información actualizada a sus seguidores a medida que la van obteniendo.

Los usuarios pueden efectuar un enlace de *Twitter* en sus teléfonos celulares y enviar y recibir mensajes desde cualquier lugar. El Ejército está usando *Twitter* para llegar a más de sus 15.000 seguidores proporcionándoles enlaces a historias y contenido que se coloca en el Army.mil.

Flickr. Es un álbum de fotos en línea que le permite publicar fotos o videos para que otros los vean. Le da un lugar para almacenar sus fotografías y provee a todo el público una ventana en su organización. No sólo podrán ver sus fotos, sino también hacer comentarios, añadir notas o marcarlos.

El *Flickr* le permite al Ejército o a cualquier organización del Departamento de Defensa (DOD) narrar su historia con fotografías. Los comentarios hechos acerca de las fotos les dejan saber a los funcionarios del DOD y a los que ven el álbum lo que el público piensa en general. Si desea usar el *Flickr* tiene que seguir algunas reglas básicas:

- No cargar lo que no es suyo.
- No olvidar a los niños.
- No cargar material ilegal o prohibido.
- No expresar sus frustraciones, regañar o aburrir a otros afiliados.

• No utilizar su cuenta para auspiciar logos y titulares de la web con fines publicitarios.¹⁰

La lista no lo abarca todo y los afiliados deben saber y entender las reglas antes de usar este valioso recurso. La División de Medios de Difusión En Línea en la Oficina del Jefe de Asuntos Públicos del Ejército de EUA el cual administra el sitio *Flickr* del Ejército, advierte a sus afiliados lo siguiente:

- No se tolerarán blasfemias. Los comentarios que contengan blasfemias serán eliminados inmediatamente.
- No se tolerarán ataques personales o comentarios despectivos.
- Cualquiera clase de mensajes tipo spam repetidos podrán ser eliminados a discreción de la Oficina del Jefe de Asuntos Públicos.¹¹

Pareciera ser mucho lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer —pero no en realidad. Después de todo, se trata de un foro comunitario comprometido a informar al pueblo estadounidense y a nuestros soldados sobre el Ejército en un ambiente que fomenta la excelencia.

Estrategias de la red social

Cuando las organizaciones e individuos entienden los principios y beneficios del uso de las redes sociales, un sinnúmero de oportunidades se presentan, si se elaboran planes estratégico con precisión. La planificación podría incluir:

Su estrategia. Piense en cada plataforma antes de que decida establecer un perfil y cerciórese de que satisfaga las necesidades de su organización. Solo porque los sitios están allí no significa que su organización necesita estar en todos.

Recursos humanos. ¿Contará con los recursos para administrar y mantener los sitios? Si no puede comprometerse a actualizar sus sitios de redes sociales, como mínimo, una vez a la semana, o proporcionar suficiente contenido nuevo para mantener a los usuarios interesados en visitar su sitio, tal vez la plataforma no sea una buena idea para su organización.

Mensajes. La finalidad de las redes sociales es la de tomar su identidad o mensajes y entregarle el control a su comunidad. Un muro de *Facebook* y un flujo de comentarios en *Flickr* son lugares para comentarios tanto positivos como negativos. Si no está dispuesto a perder el control del mensaje y dar algo de poder a su comunidad, utilizar las

redes sociales no es para usted. ¹² Sin embargo, debería preguntarse, "¿Puedo darme el lujo de no participar en este método principal para compartir mi mensaje"? Una vez que una organización se compromete en la iniciativa, los líderes deben seguir evaluando sus programas y ajustar la mira, de ser necesario.

No todos los sitios son para todas las organizaciones. Los líderes deben analizar cuidadosamente su organización para recabar el máximo beneficio por sus esfuerzos. Los líderes de más de 80 organizaciones militares están interactuando con sus comunidades a través del diálogo. El sitio web Army.mil provee recursos críticos en su página "crear para efecto" que ofrece a los usuarios los medios para duplicar el "estilo" de la página principal del Ejército. El sitio ofrece asistencia de diseño, elaboración y edición de contenido para ayudar a crear la representación correcta de una organización.

Este conjunto de herramientas distintivas eliminan las conjeturas de presentar un sitio web bien elaborado, lo cual representa la mitad de la batalla. Un sitio web deficientemente planificado puede rápidamente convertirse en un factor disuasivo para los afiliados. ¿Sólo cuenta con destrezas gráfica mínimas? No importa. Los usuarios con destrezas básicas pueden navegar con muchas plantillas disponibles.

Los sitios mediáticos de organización funcional son eficaces si los principios que respaldan el interés del público y de la organización están a la vanguardia de los objetivos de la organización. La clave es capacitar a las personas para establecer relaciones mediante la narración de historias verdaderas. Las redes sociales se convierten en una herramienta de mercadeo que muestra a la comunidad en la que vivimos y trabajamos los valores de nuestro Ejército. Los medios de comunicación no siempre proveen al público un mecanismo de retroalimentación para tratar asuntos urgentes; las redes sociales en el Ejército pueden cambiar esta situación abriendo los canales de comunicación.

Riesgos y desafíos

El cambio no está exento de riesgos ni desafíos. La organización de las redes sociales no ha sido un paso fácil para el Departamento del Ejército. La seguridad es el principal interés de los líderes cuando los usuarios ejercen su derecho de expresar sus opiniones en un foro público. La información protegida en las manos equivocadas es detrimento para nuestras Fuerzas Armadas. De hecho, el blog, aparentemente inofensivo, puede costar vidas.

El desafío ha sido el de equilibrar las operaciones de seguridad con la toma de conciencia del público. Las operaciones de seguridad constituyen la protección de la información de carácter reservado, sensible, o la necesidad de conocer la información y el Ejército capacita a nuestros soldados en dichos procedimientos. Las redes sociales presentan nuevos desafíos los cuales requieren que todos los usuarios repasen las reglas de participación.

Entre la información común que nuestros adversarios buscan se encuentran la información sobre las capacidades actuales y futuras de EUA, noticias sobre medidas diplomáticas de Estados Unidos, nombres y fotografías de personas importantes, grado y velocidad de las movilizaciones y directrices para la autorización de vacaciones.¹³

Sin una capacitación adecuada, el personal puede, accidentalmente, revelar información delicada en sitios de redes sociales. Además, es importante que los soldados se aseguren de que los miembros de sus familias entiendan la importancia de las operaciones de seguridad y de lo que pueden y no pueden publicar. En pocas palabras, ¿publicaría en línea su número de cuenta bancaria y su PIN (Número de Identificación Personal)? La información gubernamental es igualmente delicada. Si la información que comparte llega a aparecer en los titulares ¿se sentiría feliz? Estas dos simples preguntas pueden ayudar a los líderes a educar a sus soldados en cuanto a cómo resguardar los recursos de nuestra Nación mientras narramos su historia.

Entre otros de los intereses se encuentra la eficacia de la misma y cómo las redes sociales pueden influir, negativamente, el cumplimiento de la misión. La Orden de Operaciones 09-01 levantó los bloqueos de seguridad y dio acceso a las redes sociales en lugar de otro método menos eficaz. Muchos usuarios no comprenden que la configuración de privacidad no protege una publicación. Indistintamente de la intención del usuario, se requiere un nivel de responsabilidad cuando se comparte información que ahora el mundo puede ver, leer y copiar con el clic de un ratón.

A pesar de los riesgos y desafíos, las redes sociales y la comunicación abierta tienen la capacidad de hacer al ejército más fuerte. El Ejército ha tomado un papel activo en el establecimiento de una presencia positiva en las redes sociales. La verdad les permite a los líderes abrir sus organizaciones a las redes sociales, y la capacitación provee confianza en las reglas de participación que gobiernan el uso de las redes sociales. Es importante contar con un plan de crisis. Sin embargo, en vista de que hasta la mejor estructuración de un plan puede confrontar problemas, el no formular un programa fundamentado en riesgos permite que otros narren nuestra historia con nociones preconcebidas y datos incorrectos.

El ser social aún significa conversar con nuestros familiares, amigos y vecinos. La tecnología acaba de expandir nuestro lugar favorito de reunión o reuniones en el patio, incluso el mundo. Las aplicaciones basadas en la web que comparten, sistematizan y gestionan la información con una presencia activa, dan un lugar indicado al programa de redes sociales del Ejército. Los soldados tienen una historia que contar, y el público desea escucharla, no sólo lo que es importante sino qué moldea las vidas de los oficiales y soldados mientras defienden a esta Nación y a la democracia. *MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Facebook Statistics, <www.facebook.com/press/info.php?statistics> (15 de septiembre de 2009).
- 2. YouTube Fact Sheet, <www.youtube.com/t/fact_sheet (15 de septiembre de 2009).
- Borders, Brett; "A Brief History of Social Media," <www.socialmediarockstar.com/history-of-social-media> (2009).
 - 4. Holt, J., entrevista telefónica, 2 de septiembre de 2009.
 - 5. Kyzer, L., entrevista telefónica, 3 de septiembre de 2009.
- 6. Social Media Best Practices, <www.carlisle.Army.mil/banner/uploads/files/U.S.%20Army%20Social%20Media%20Best%20Practices.pdf> (25 de agosto de 2009).
 - 7 Ihid
- 8. Facebook basic principles, <www.facebook.com/note.php?note_id=183539710300> (10 de septiembre de 2009).
- 9. Eaton, L., Army's Accession Command in an interview with ABC News, 2007. "Army's newest Recruiting Tool: YouTube," http://abclocal.go.com/wtvd/story?section=news/national_world&id=5154815 (11 de septiembre de 2009).
- 10. Flickr Guidelines, www.flickr.com/guidelines.gne (Septiembre de 2009)
- 11. Soldiers Media Center, Flickr <www.flickr.com/people/soldiersmedia-center/> (22 de septiembre de 2009).
- 12. Social Media Best Practices, <www.carlisle.Army.mil/banner/uploads/files/U.S.%20Army%20Social%20Media%20Best%20Practices.pdf> (25 de agosto de 2009).
- 13. Al Qaeda Training Manual (según lo citado en Arata, K. PowerPoint presentation: Social Media and Operations Security: Weighing the balance between security and open communication).

La compañía de maniobra en Afganistán: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito

Coronel Michael R. Fenzel, Ejército de EUA

La unidad básica de la guerra de contrainsurgencia es la unidad más grande cuyo líder está en contacto directo y continuo con la población. Esta es la unidad más importante en las operaciones de contrainsurgencia, en el nivel donde surgen la mayoría de problemas prácticos, en el cual se gana o se pierde la guerra.

—David Galula en Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice

L RECIENTE CAMBIO de enfoque en la preocupación nacional de Irak a Afganistán y el incremento de fuerzas comprometidas por la administración de Obama han atraído mayor atención a los problemas actuales en Afganistán. Las fuerzas de EUA y la coalición se esfuerzan en muchos frentes a fin de establecer un futuro estable para el país, pero enfrentan muchos obstáculos. A nivel macro, el gobierno central afgano es débil y está plagado de corrupción e indiferencia ante la grave situación de la población rural. Sin el acuerdo tribal, el gobierno no tiene ninguna oportunidad real para extender su alcance al resto del país. El Ejército Nacional Afgano, la Policía Nacional y la Policía Fronteriza incrementan el número de integrantes y desarrollan sus capacidades pero, salvo algunos batallones destacados del Ejército afgano, todavía no pueden operar por sí solos. Los campos de amapola y el narcotráfico en el sur y el este de Afganistán continúan prosperando. La frontera con Pakistán sigue siendo lo suficientemente porosa para que un Talibán resurgente use la frontera como su medio principal, casi libre de obstáculos, para infiltrarse en las zonas rurales lejanas del país. Estos son

unos cuantos de los muchos problemas que enfrentan el gobierno de Afganistán y las fuerzas de la coalición encabezada por EUA.

Muchos autores, estrategas y políticos han dado opiniones y recomendaciones mesuradas sobre cómo mejorar la situación, pero la mayoría concuerdan en la resolución de estos problemas y permitir que Afganistán se desarrolle sin la presión constante de una insurgencia, debemos establecer y mantener la seguridad y fortalecer la capacidad de gobernanza en los distritos rurales.

Al mirar el conflicto a simple vista, estas tareas parecen imposibles de llevar a cabo. De hecho, a medida que se lucha contra una insurgencia creciente, incrementa el número de bajas de las fuerzas de la coalición. Históricamente, la población rural en el moderno Afganistán ha rechazado todas las reformas a gran escala que ha tomado el gobierno central. Lamentablemente, los cambios que serían aceptados por las tribus jamás vendrán del centro. Se puede establecer la seguridad en esta tierra desbastada por la guerra, pero sólo si concentramos nuestras iniciativas y recursos a nivel de distrito, donde las sub-tribus son culturalmente dominantes.

El Coronel Michael R. Fenzel es candidato al Doctorado en la Escuela Postgrado Naval, con mención en estudios de seguridad nacional. En julio de 2010 asumió el mando del 2º Equipo de Combate de Brigada (Pesado) de la 1º División Blindada en Fuerte Bliss, Texas. Recibió su Licenciatura de la Universidad de John Hopkins y su Maestría de la Universidad de Harvard. Previamente, el Coronel Fenzel se desempeñó como Comandante del 1^{er} Batallón, 503° Regimiento de la 173ª Brigada Aerotransportada en Vicenza, Italia y luego de Comandante de la Fuerza de Tarea Eagle en la Operación Enduring Freedom en Afganistán.

No hay lugar en Afganistán donde eso no sea más urgente que a lo largo de la frontera de las Áreas Tribales Federalmente Administradas (FATA) de Pakistán. Todos coincidimos en que el Talibán, Al Qaeda y otros guerreros extranjeros utilizan las FATA como refugio desde el cual los grupos mencionados planean, obtienen recursos, preparan y lanzan ataques en los distritos a lo largo de la frontera y en el interior de Afganistán. Desde 2006, el número de insurgentes extranjeros que toman parte en la lucha fronteriza ha incrementado significativamente, lo que fortalece la insurgencia y socava la seguridad. La lucha para asegurar esta área se ha convertido en la línea de frente en la lucha de contrainsurgencia y la tarea estratégica más importante de las fuerzas de la coalición.

Si podemos establecer la seguridad y estabilizar las provincias y distritos fronterizos en el sur y en el este de Afganistán, el ímpetu que trae consigo puede encaminar al resto del país hacia una paz sostenible. El problema radica en que los insurgentes son sumamente eficaces en estas zonas rurales y un número limitado de tropas no puede combatir a los insurgentes en una escala mayor.

Propongo un cambio fundamental en nuestra forma de pensar en la lucha de contrainsurgencia en Afganistán. A fin de establecer las condiciones para lograr el éxito, necesitamos trabajar con los líderes tribales y desarrollar una estructura a nivel de distrito en la que el gobernador del mismo sea el líder clave elegido por el shura (consejo). Junto con esta iniciativa, necesitamos un enfoque de abajo arriba que ubique al jefe de compañía de maniobra de la coalición en donde pueda trabajar estrechamente con el gobernador del distrito. En tercer lugar, debemos redistribuir a nivel de distrito los medios cruciales que actualmente están distribuidos a nivel provincial. Las fuerzas de seguridad afganas deben ser redistribuidas a los distritos y zonas rurales, y debemos desmantelar entidades tales como los equipos de reconstrucción provinciales y reasignar estos soldados a los batallones de maniobra para servicio junto con las compañías de maniobra a nivel de distrito. Por último, necesitamos integrar el capital intelectual local de Afganistán en las operaciones de nuestras compañías de maniobra para mejorar la interacción cultural y proporcionar otras destrezas en las cruciales capacidades de desarrollo.



El Puesto de Observación 1, cerca de la Base Avanzada de Operaciones Tillman, en el distrito de Gayan, en el este de la provincia de Paktika, guarnicionado por la Compañía A de la Fuerza de Tarea Eagle (1°-503° Aerotransportado), mayo de 2008.

MILITARY REVIEW • Mayo-Junio 2010

La influencia tribal

A fin de crear un ambiente adecuado para que ocurran estos avances, comenzamos con el refuerzo del papel que juegan las tribus. Tomamos los primeros pasos para establecer la seguridad cuando reconocemos y aprovechamos el prestigio y la amplia base de poder que gozan los ancianos tribales, y aceptamos la influencia de los mulás. Los ejércitos invasores a través de la historia no han comprendido la estructura tribal que siempre ha sido la norma en esta nación. Alejarse de este paradigma preocupante es el primer desafío para el nuevo enfoque de la coalición liderada por EUA. No podemos interactuar sólo con un puñado de tribus en esta misión. No existe un solo líder en Kabul que pueda consolidar la lealtad de todas las tribus de Afganistán. Al contrario, tenemos que llegar a cada sub-tribu en todos los 398 distritos del país. El poder y capacidad verdadera en Afganistán radican en las tribus locales de las zonas rurales.

El desarrollar una capacidad de gobernar a nivel de distrito es un objetivo de baja prioridad, pero no deja de ser sumamente importante. Actualmente, los gobernadores provinciales nombran a los gobernadores de distrito, con frecuencia amigos o conocidos, y no hombres del pueblo o incluso de las tribus locales. La gran mayoría de los miembros de los consejos provinciales no vive en las provincias que representan. Por esta razón, los concejales provinciales son casi totalmente irrelevantes ante el electorado. El proceso defectuoso actual de selección, en lugar de elección, casi garantiza que todo gobernador de distrito que se nombre también será irrelevante. Pocas veces, este método resulta en una conexión estrecha con los ancianos tribales —debe cambiarse para satisfacer la expectativa cultural de lo que es permisible y adecuado.

Todo lo que sea de valor fundamental para los afganos está basado en el honor, fama y orgullo familiar. El método actual de seleccionar a los gobernadores de distrito es arbitrario y antitético ante la cultura tribal y las tradiciones de pashtunes para seleccionar sus líderes. No se debe debatir un método que satisface las exigencias de las tradiciones democráticas, que soslaya los modos de autoselección exclusivistas del caudillismo y que refuerza el poder e influencia verdadera de las comunidades afganas —el consejo de ancianos.

Establecer las condiciones para el éxito. Las fuerzas de contrainsurgencia interactúan en forma rutinaria con los líderes o ancianos concejales de las sub-tribus en los distritos en todo Afganistán.

Una vez que los gobernadores legítimos asumen sus cargos, la coalición debe integrarlos en la lucha contrainsurgente. El componente clave en una contrainsurgencia con éxito es la compañía de maniobra y su jefe. En lo esencial, un jefe de compañía es la contraparte del gobernador de distrito. Los ancianos tribales no son sus contrapartes; de hecho, el jefe de compañía es responsable de asegurar que el gobernador de distrito mantenga una relación directa con los ancianos y actúe como el directo mediador entre ellos y el gobierno provincial.

Si estos jóvenes oficiales cuentan con la orientación y enfoque adecuado, podrán identificar a donde deben dirigir sus recursos y acciones de una manera que ningún otro líder contrainsurgente podrá



Akram Khapalwak, el entonces gobernador de la provincia de Paktika, dirigiéndose a un gran consejo de ancianos y aldeanos en el distrito de Naka, provincia de Paktika, agosto de 2007.

igualar. Mucha de su perspicacia surge de las reuniones semanales de los consejos en los centros de distrito, donde frecuentemente son invitados. Los centros de distrito son puntos focales para todas las actividades gubernamentales y económicas y son lugares en donde las fuerzas contrainsurgentes deben tener una fuerte presencia. Las fuerzas de la coalición que han convivido con la población por mucho tiempo reconocen que estos centros de distrito son lugares que deben ser baluartes bien defendidos por las Fuerzas de Seguridad Nacional afganas en donde los gobernadores de distrito pueden llevar a cabo sus funciones. Un gobernador de distrito debe realizar sus actividades con el respaldo y fortaleza total de una fuerza de policía y de seguridad afgana lo suficientemente grande que opere desde el centro de distrito. ¿Hay algún lugar mejor en donde ubicar a las fuerzas afganas en una insurgencia rural que en medio de la población rural del país?

La visión de una administración eficaz de gobierno local incluye el centro de distrito como el punto de partida para todas las operaciones políticas, de desarrollo y seguridad dirigidas por los afganos. El centro de distrito ya es un punto neurálgico —deben también llegar a ser el epicentro de seguridad. Este es el primer cambio fundamental que se debe iniciar en todo el país. Hay seis pasos importantes a tomar en cada uno de los distritos de cada provincia:

- Los ancianos tribales en un consejo de distrito deberán elegir a un gobernador de distrito en el que confíen.
- Se deberá nombrar a un jefe de policía bien adiestrado y tener, como mínimo, 30 policías que mantengan el orden público.
- Se deberá reforzar los centros de distrito con el apoyo y fondos de las fuerzas de la coalición para las actividades gubernamentales y económicas (con un estipendio de desarrollo designado para facilitar los programas de reconstrucción).
- Cada distrito deberá tener, como mínimo, una compañía del Ejército Nacional de Afganistán apostada en el centro de distrito; su misión deberá ser realizar operaciones de contrainsurgencia y su tarea principal deberá ser la interacción diaria con la población.
- Una fuerza de protección pública, directamente subordinada al gobernador del

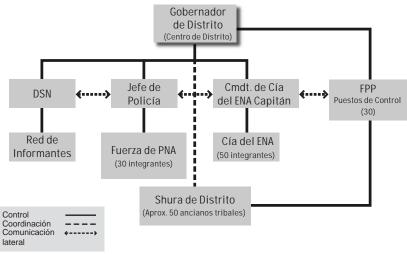
distrito y compuesta de 30 centinelas, deberá ser desplegada en puntos específicos en el centro de distrito tales como escuelas de señoritas y bazares y demás sitios que corren peligro de un ataque talibán.

• Se deberá designar a un afgano local de distrito para que desempeñe el puesto Jefe de la Dirección de Seguridad Nacional y, además, mediante la supervisión adecuada por parte de la coalición, se deberá desarrollar una fuerte red de informantes para contrarrestar las actividades de inteligencia humana de los talibanes y proporcionar información de alerta temprana.

Estos seis pasos cruciales prepararían el terreno para avances inmediatos en las operaciones de contrainsurgencia puesto que se concentran, exclusivamente, en la protección de la población afgana, el centro de gravedad de esta guerra. El seguir este planteamiento centrado en los distritos prioriza la conducción de la guerra en el lugar apropiado.

Una estructura de seguridad combinada. A fin de poner en acción este planteamiento estratégico se requiere una estructura de seguridad con una combinación adecuada de mando, control, coordinación y comunicación lateral entre los participantes principales. En la Figura 1 se muestra una posible estructura a nivel de distrito. El establecimiento de estas capacidades fundamentales habilitará a los gobernadores a tratar su razonable preocupación en cuanto a la autopreservación y comenzar a trabajar para los afganos en las aldeas que componen cada distrito. El vínculo directo que existe entre el gobernador y el consejo de distrito es intencional. El gobernador de distrito debe ser responsable ante el consejo de ancianos que lo elige a ocupar el cargo. Esto requerirá un cambio de paradigma y el apovo para el establecimiento de este método a nivel nacional en Kabul.

Una vez que estos cambios entren en rigor en los distritos, los gobernadores estarán en mejor posición para contrarrestar la intimidación de los talibanes. Se le da mucha importancia a la gobernanza y al desarrollo en Afganistán, pero hasta tanto no haya un ambiente en el cual el afgano común y corriente se sienta capaz de resistir a los maleantes armados que conforman el Talibán, continuará creciendo la insurgencia. Debemos integrar al gobernador de distrito en la



Leyenda: DSN - Dirección de Seguridad Nacional; ENA - Ejército Nacional Afgano; FPP - Fuerza de Protección Pública; PNA - Policía Nacional Afgana.

Figura 1. La estructura ideal de seguridad de distrito afgano

estructura de seguridad y apoyarlo por un período prolongado para asegurar los logros obtenidos. Hasta que no exista una estructura de este tipo a nivel local, ningún funcionario político tendrá credibilidad entre las tribus. Estabilidad en Afganistán surgirá a nivel de distrito mediante una estructura que refuerce las tradiciones culturales y proporcione una fuerza armada para garantizar la autoridad del gobernador de distrito electo por los ancianos tribales del distrito.

La optimización de las Fuerzas de Seguridad Nacional afganas

El actual número de fuerzas de la coalición disponibles en Afganistán, aún con la oleada original de 2009 de 21.000 soldados e infantes del Cuerpo de Infantería de Marina, no es suficiente para contrarrestar, a nivel de distrito, los ofensivos del Talibán. La próxima oleada de otros 30.000 soldados deberá reducir esta deficiencia, pero es poco probable que cambie las tácticas de los insurgentes o lo que hasta el momento ha sido una estrategia eficaz. A pesar de lo que muestra el gran número de bajas sufridas por las fuerzas de la coalición desde 2008, el Talibán y los guerreros extranjeros concentran más sus actividades en la prevención e interrupción del nexo que existe entre las fuerzas de la coalición y los ciudadanos afganos que en la acción directa en contra de

las fuerzas de la coalición. Este cambio en la estrategia insurgente fue una cuestión de necesidad. Puesto que las fuerzas de EUA y las de la coalición han dado, continuamente, fuertes golpes a los insurgentes en el enfrentamiento directo, los mismos se han visto obligados a recurrir a la coerción, intimidación y terrorismo para enviar un mensaje claro a la población —"ni las fuerzas de seguridad afganas y ni las de las fuerzas de la coalición los pueden proteger". Los insurgentes reiteran este mensaje en sus comunicaciones clandestinas, junto con amenazas para la población local. Históricamente, el Talibán tiene como blanco a los gobernadores de distrito,

contratistas y empleados gubernamentales y sus familias, que trabajan en las bases de la coalición. El Talibán tiene el don de atacar blancos de oportunidad. Frecuentemente, estos blancos llegan a ser las fuerzas de seguridad afganas y el personal de la Fuerza de Protección Pública de Afganistán. Como parte de la estrategia de los insurgentes, este planteamiento resulta muy eficaz para mantener desequilibradas a las fuerzas contrainsurgentes y evitar que el pueblo piense que, de alguna manera, la situación ha mejorado.

El centro de gravedad de esta misión es proteger al pueblo afgano y ayudarle a satisfacer sus necesidades básicas. Esto requiere recursos robustos de seguridad afganos a nivel local y de distrito, pero no a nivel regional. Esta iniciativa integral debe comenzar con una mejor distribución de Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán.

Estas fuerzas que viven en las grandes bases avanzadas de operaciones necesitan desplegarse en los distritos rurales donde la población corre más riesgo y deben ubicarse en los lugares que pueden facilitar el contacto continuo con el pueblo. Sólo de este punto de partida podríamos cruzar la gran brecha cultural en las áreas tribales rurales de Afganistán. A fin de estar lo suficientemente capacitadas para encarar estos desafíos, todas las unidades de las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán deben colaborar formalmente con

las fuerzas de la coalición. Esto sólo generará efectos positivos. Algunos de estos cambios ya están en curso.

El Ejército Nacional Afgano. Con el planteamiento actual de arriba abajo, a menudo, las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán desempeñan el papel de apoyo general a nivel provincial con determinadas responsabilidades de seguridad en sitios específicos. Debemos cambiar estas relaciones para hacer que el distrito sea el enfoque estratégico predominante. Las capacidades del Ejército Nacional Afgano crecen a un ritmo constante. No obstante, sus soldados normalmente se despliegan en unidades de tamaño de batallón que están centralmente ubicadas. De hecho, las áreas rurales normalmente no sacan provecho de la disposición actual de estas fuerzas en Afganistán. Necesitamos tomar en cuenta los mejores lugares desde los cuales estas fuerzas puedan lograr los mayores efectos positivos en términos de una contrainsurgencia.

Idealmente, una compañía del Ejército Nacional Afgano debería estar en cada distrito junto a una compañía de maniobra de la coalición. Las relaciones entre los gobernadores y jefes de policía de cada distrito, los comandantes de batallón y compañía del Ejército Nacional Afgano y los comandantes de compañía de las fuerzas de la coalición son necesarias. Según el nivel de violencia en un distrito dado y el tamaño del mismo, podría ser factible tener a cargo de la seguridad en más de un distrito a una compañía de las fuerzas de la coalición. De hecho, en algunos casos, una compañía de maniobra podría administrar hasta tres distritos, aunque hay excepciones obvias en los distritos más grandes. El comandante llegaría a ser el enlace con los gobernadores de distrito y trabajaría junto con sus homólogos. El especialista sería responsable de todos los aspectos de seguridad y desarrollo en los distritos. En este escenario, la tarea principal de las fuerzas de la coalición sería establecer y mantener la seguridad, proporcionar recursos, prestar ayuda en las iniciativas de reconstrucción y desarrollo, apoyar a los gobernadores de distrito en cuestiones de gobernanza e incrementar las capacidades de las fuerzas hermanas de seguridad nacional de Afganistán. Esto continuaría hasta que los afganos sean capaces de realizar las tareas por sí solos. Sin embargo, hasta que los afganos no

lleguen a este punto, las fuerzas de la coalición deben estar a la vanguardia para establecer un entorno seguro y fomentar el desarrollo.

Cada batallón del Ejército Nacional Afgano actualmente se despliega a las grandes bases avanzadas de operaciones cuyo propósito es

Estas fuerzas que viven en las grandes bases avanzadas de operaciones necesitan desplegarse en los distritos rurales...

servir de punto de concentración para proyectar la fuerza. No obstante, en realidad, estas bases avanzadas han llegado a ser escudos que sirven para mantener a distancia a los insurgentes y obstáculos que dificultan el contacto con las poblaciones rurales. Idealmente, una unidad de tamaño de brigada del Ejército Nacional Afgano debería desplegarse en cada provincia de Afganistán. En algunas de las provincias más grandes (con un mayor número de distritos) o en donde la amenaza es mucho más grave, podría ser conveniente asignar hasta dos brigadas del Ejército Nacional Afgano. Se debería distribuir los batallones del Ejército Nacional Afgano a lo largo de unos distritos para administrar la seguridad, pero no a más de tres distritos. Como mínimo, una compañía del Ejército Nacional Afgano debe tener una guarnición en cada distrito. Una estrategia de "compañía-por-distrito" debe impulsar el perfeccionamiento del despliegue de los batallones y brigadas del Ejército Nacional Afgano en sus respectivas zonas de combate. Cada unidad del Ejército Nacional Afgano —ya sea, compañía, batallón o brigada— debería recibir el apoyo de una unidad hermana de la coalición para facilitar el adiestramiento, impulsar las operaciones combinadas y proporcionar refuerzos en las situaciones más graves. La fórmula lógica sería colocar compañías de maniobra de la coalición con los batallones del Ejército Nacional Afgano, y batallones de la coalición con las brigadas del Ejército Nacional Afgano.

A nivel de distrito, las compañías del Ejército Nacional Afgano deben realizar operaciones de contrainsurgencia junto con las fuerzas de la coalición basadas en los centros de distrito, en lugar de las bases avanzadas de operaciones. Esta relación debe abarcar todas las operaciones, desde el patrullaje hasta el adiestramiento, enfrentamientos y operaciones estándares de contrainsurgencia. Si bien esta propuesta puede parecer sumamente normativa, es la única manera eficaz de formar una capacidad genuina y duradera en el Ejército Nacional Afgano y fortalecer la conexión entre las Fuerzas de Seguridad Nacional y el pueblo de Afganistán. Ambas metas son fundamentales para lograr el éxito.

La Policía Nacional Afgana. La Policía Nacional Afgana también se ve afectada por una mala distribución de fuerzas. Con frecuencia, el jefe de la policía provincial sólo tiene un pequeño grupo de policías formales bajo su control. Esto demuestra la escasez de policías bien adiestrados disponibles en esta fase de la guerra. La policía también padece de una insuficiencia de recursos, el reclutamiento ineficaz y adiestramiento local inadecuado en comparación con el Ejército. Idealmente, la policía tendrá menos de una fuerza del tamaño de pelotón (30 policías) en cada distrito para apoyar al gobernador de distrito y ser una fuerza disuasoria creíble ante los insurgentes.

El nombramiento de un jefe de policía de distrito eficaz es indispensable en este proceso. De muchas maneras, la misión de la Policía Nacional Afgana es más compleja que la del Ejército Nacional, dado que la policía tiene la responsabilidad de hacer cumplir la ley afgana. Las fuerzas policíacas necesitan concentrarse en el mantenimiento del orden público, la supresión de la delincuencia y la protección del centro de distrito. De hecho, deben servir como fuerza policíaca del gobernador y operar desde una comisaría adyacente al centro de distrito para facilitar la relación subordinada al gobernador y sus prioridades.

La demanda por la mano de obra es un asunto sumamente importante. En los distritos más grandes, puede haber la necesidad de establecer centros de distrito y comisarías satélites, con múltiples puestos de control entre los mismos. La protección de todos estos lugares requiere de una gran fuerza laboral. Este rol debe ser jugado por la Fuerza de Protección Pública afgana, o por una fuerza de seguridad local, una innovación brillante ya en rigor que mantiene a la fuerza de seguridad afgana centrada en su misión principal de contrainsurgencia.

La innovación es una herramienta sumamente eficaz en una contrainsurgencia a menos que desvíe la atención de los elementos fundamentales. Sin embargo, en lo que se refiere al establecimiento de una estructura de seguridad global, debemos tener en cuenta que las interacciones por medio de representantes, ya sea, por intermedios o por la Fuerza de Protección Pública afgana, no pueden reemplazar el contacto constante y directo con la población. La Policía Nacional Afgana debe establecer nexos con otras fuerzas para optimizar su efectividad y asegurar el contacto directo con el pueblo afgano mientras continúa el conflicto. La Policía Nacional y el Ejército Nacional de Afganistán deben trabajar coordinadamente en forma rutinaria. A un nivel más básico, la sede del gobierno a nivel de distrito y punto focal de las actividades de contrainsurgencia debe ser tanto segura como dinámica.

La Policía Fronteriza afgana. En los distritos que se encuentran a lo largo de la frontera con Pakistán, la Policía Fronteriza afgana tiene la responsabilidad de evitar la infiltración de los talibanes y guerreros extranjeros. No obstante, la policía fronteriza es el componente más desorganizado que cuenta con el menor nivel de apoyo de todas las fuerzas de seguridad. Cabe mencionar que en algunos distritos, la policía fronteriza apoya a las unidades de la Policía Nacional afgana. La policía fronteriza debe

...las interacciones por medio de representantes... no pueden reemplazar el contacto constante y directo con la población.

concentrarse, exclusivamente, en las operaciones en los puestos de combate avanzados y en los puestos de control en la frontera o pueden correr el riesgo de perder su relevancia como parte integral de la red de seguridad nacional. Cuando las fuerzas de la coalición construyen un puesto de combate avanzado, un equipo conjunto de las fuerzas de la coalición y de la Policía Fronteriza afgana debe, al principio, operar en coordinación con estos puestos a lo largo de la frontera. Cuando la policía fronteriza llegue a estar lo suficientemente adiestrada y capacitada, las fuerzas de la coalición podrán retirarse y dejar a la policía fronteriza en control. La misma naturaleza de su misión requiere que colaboren estrechamente con el Ejército Nacional afgano para desarrollar un sentido conjunto de solidaridad en la lucha de contrainsurgencia.



Un paracaidista de la Compañía E de la Fuerza de Tarea Eagle (1°/503°, 173ª Brigada Aerotransportada) en una patrulla en el distrito de Orgun, en la provincia de Paktika, febrero de 2008.

La última mejora en el desarrollo de capacidades de la Fuerza de Seguridad Nacional afgana es la relación de mando de los instructores de la fuerza de la coalición y de la fuerza de tarea del batallón de maniobra. Los instructores deben estar preparados para responder a las prioridades del batallón de maniobra y de la fuerza de tarea de compañía, en lugar de desarrollar sus propias prioridades independientes o seguir las de un cuartel general distante, muy lejos de las operaciones en curso. De hecho, los instructores de la fuerza de la coalición deben estar integrados en una relación de apoyo directo con la compañía de maniobra para reforzar las ya existentes líneas de control. A fin de que la misión sea eficaz, los instructores de la fuerza de la coalición deben dar cuentas al comandante de la fuerza de tarea del batallón de maniobra. De no ser así, siempre habrá la posibilidad o hasta la probabilidad de trabajar con metas contrarias. Los equipos de adiestramiento de la fuerza de la coalición que no rinden cuentas a un comandante de fuerza de tarea del batallón de maniobra podrían planear y realizar operaciones independientes sin saber la situación con respecto a las amenazas y operaciones en curso que pueden afectar sus planes. Esta es la realidad compleja de la misión de adiestramiento

según se lleva a cabo la misma en medio de una contrainsurgencia violenta. El adiestramiento de las fuerzas de seguridad afganas siempre será una tarea que se llevará a cabo en el marco de la misión de combate, y deberá estar subordinada a esta misión, dadas las consecuencias del fracaso. La colaboración con los afganos debe ser constante (tanto en el patrullaje como en el adiestramiento) —necesitamos fortalecer sus capacidades y tomar tiempo valioso y necesario para adiestrarlos, capacitarlos y orientarlos. La misión de combate está encabezada por la fuerza de maniobra, y es lógico que la misión de adiestramiento jamás se separe de la misma. Debe ser clara y directa la relación que existe entre todos los elementos que apoyan la seguridad disponibles a la fuerza de tarea de maniobra. De ahí que, se deduce que los equipos de reconstrucción deben encajar en la misma estructura de mando.

Redistribución de personal esencial a los niveles inferiores

Lo más importante en este concepto de reorganización en Afganistán es la capacitación de la unidad de maniobra del tamaño de compañía. Debemos enfrentar los desafíos singulares del ambiente de contrainsurgencia en Afganistán con nuevas capacidades para minimizar la influencia de los insurgentes y proporcionar una fuerte ventaja a las fuerzas contrainsurgentes. Los facilitadores y el personal clave que realizan las funciones más complejas en el campo del desarrollo históricamente han sido distribuidos a nivel provincial y regional. El valor de estos facilitadores a nivel de distrito es mucho mayor y el efecto táctico a menudo es inmediato. Dichos facilitadores pueden mejorar la seguridad de manera radical e incluso lograr efectos transformacionales.

A fin de desarrollar las capacidades a nivel de distrito, debemos consolidar al personal clave a nivel de la compañía de maniobra. Un comandante de compañía de maniobra es el líder más importante de la coalición a nivel local en materia de seguridad, el desarrollo y la gobernanza. Es el individuo responsable de la sincronización de las iniciativas de las fuerzas de seguridad afganas y de los capacitadores de las fuerzas de la coalición. Si mantenemos separados al personal de desarrollo y al de seguridad, a las iniciativas les faltará coordinación y tendrán poca vida en el mejor de los casos, y en el peor, perjudiciales para las iniciativas de contrainsurgencia a nivel de distrito y provincia.

El concepto de los equipos de reconstrucción provinciales sigue siendo apropiado y todavía satisface una necesidad que muchos estrategas de contrainsurgencia consideran imprescindible —fortaleciendo capacidades y progresando a un ritmo constante a lo largo de las líneas de operaciones de desarrollo y gobernanza. No obstante, después de ocho años de conflicto, debemos adaptar el concepto conforme con

...debemos eliminar los equipos de reconstrucción provinciales independientes e integrar a su personal en una fuerza de tarea de maniobra a nivel de batallón.

los cambios de situación en el terreno. Las ineficiencias del modelo de los equipos de

reconstrucción provinciales han llegado a ser más aparentes en los últimos tres años. Se necesita desmontar estos equipos y redistribuir su personal a nivel de distrito para apoyar las actividades de contrainsurgencia en las áreas rurales y mejorar la unidad de mando.

Los equipos de reconstrucción provinciales no están adecuadamente preparados para enfrentar los desafíos más generales de desarrollo y gobernanza a nivel de distrito. Casi todos los equipos de reconstrucción provinciales están separados geográficamente de los sectores rurales de su provincia designada, y carecen de la capacidad para desplegarse fuera de los centros poblacionales a menos que planeen sus movimientos con mucha antelación y operen junto con la fuerza de tarea del batallón de maniobra. Indudablemente, no es su culpa, indistintamente de cuán bien funcione un equipo de reconstrucción provincial. A pesar de la gran cantidad de individuos talentosos que conforman los equipos, las circunstancias y condiciones siempre les presentarán desafíos y los pondrán en situación desventajosa. La realidad es que el poco contacto con la población que tiene un equipo de reconstrucción provincial a nivel de distrito tiene el potencial de convertir sus iniciativas en una distracción para el plan de desarrollo que una compañía de maniobra tal vez ya esté implementando.

La estructura de los equipos de reconstrucción provinciales y su ubicación no son los únicos problemas que tienen. Un imperativo que necesitamos abordar es la carencia de una verdadera unidad de mando. Por su definición, el establecer la jerarquía de mando en un ambiente de conflicto requiere claras líneas de responsabilidad y autoridad que no están sujetas a la interpretación o cuestionamiento en el campo de batalla. Las unidades que están fuera de estas líneas de mando pueden convertirse en "huérfanos en el campo de batalla" y ser mucho más vulnerables a los ataques enemigos que una fuerza cohesiva que realiza sus actividades bajo un solo comandante. En un ambiente de post conflicto, este plan puede crear una estructura menos rígida, en la cual el objetivo sería lograr un esfuerzo no sólo colaborador, sino armonioso. No obstante, cuando un enemigo amenaza en forma activa todas las líneas de operación, la responsabilidad debe recaer en un comandante militar en un nivel adecuado en cada sector a nivel de batallón.

A fin de resolver los existentes problemas de cooperación y coordinación, debemos eliminar los equipos de reconstrucción provinciales independientes e integrar a su personal en una fuerza de tarea de maniobra a nivel de batallón. Esta debe seguir siendo una iniciativa conjunta e interinstitucional, dados los excepcionales talentos y puntos fuertes que posee cada institución militar y departamento.

En este caso, un Mayor o Capitán de Corbeta, en lugar de un Teniente Coronel o Capitán de Fragata de la Armada, sería el comandante de la unidad. Bajo estas condiciones, el existente Equipo-B de Asuntos Civiles (la sección de gestión de proyectos del equipo de reconstrucción provincial que se centra en las prioridades del batallón) formaría entonces una parte de la sección de Asuntos Civiles del batallón para incrementar las capacidades de desarrollo y gobernanza a nivel de plana mayor de la fuerza de tarea del batallón de maniobra. El Mayor de más antigüedad se convertirá en el séptimo comandante orgánico a nivel de compañía y el asesor representante interinstitucional para el comandante de la unidad.

En lugar de un equipo interno de Asuntos Civiles de campaña, habría cinco equipos que se desarrollarían para la fuerza de tarea del batallón de maniobra. Sería una fuerza que trabajaría para cada Comandante de compañía y se convertiría en una parte formal de su "equipo de compañía", mientras las actividades del Mayor de más antigüedad y del Comandante de Compañía de Asuntos Civiles serían consolidadas e incluirían la responsabilidad de cumplir con sus requisitos con el trabajo doble del S9 (Gestión de Instalaciones) de batallón. Este sistema crearía una capacidad orgánica que se usaría en las operaciones de maniobra a nivel de compañía y en las actividades con los gobernadores de distrito.

La integración de este personal requeriría una gran inversión de dinero para su desarrollo, pero como dijo el General David Petraeus a principios de la Operación *Iraqi Freedom*, el dinero que se invierte en el desarrollo es tan importante como las balas en una contrainsurgencia. Seguir este planteamiento de desarrollo descentralizado que se centra en la unidad de maniobra ordenaría que todos los fondos de los equipos de reconstrucción provinciales programados para cada provincia

afgana se divergieran a la fuerza de tarea de maniobra a nivel de batallón e integraran en su presupuesto general para el desarrollo.

Esta integración permitiría que el Comandante de batallón se concentre en las áreas de mayor preocupación, sincronice la misión con las prioridades de maniobra sin más coordinación o rivalidades (con un equipo de reconstrucción provincial) y asigne fondos a nivel de compañía para el desarrollo en los distritos. Esta nueva capacidad a nivel de compañía de maniobra llegaría a ser una de las dos iniciativas integrales de la contrainsurgencia en los sectores rurales de Afganistán. La otra y más fuerte iniciativa sería el aumento de oficiales de plana mayor locales con destrezas cruciales en las compañías de maniobra.

La integración del capital intelectual afgano

Los recientes debates políticos sobre la necesidad de una oleada de personal civil de las agencias gubernamentales de EUA con experiencias en asuntos de desarrollo omiten un punto central —los candidatos adecuados ya están en Afganistán. Debemos invertir la fuga de capital intelectual de las áreas rurales a las ciudades. Son en estas áreas en donde se necesitan más las innovadoras destrezas agrícolas y de gobernanza. Los afganos locales expertos en cultura, agricultura y comunicaciones representan un valioso recurso en este tipo de guerra. Cada distrito necesita capacidades y medios específicos que los expertos afganos locales están en la mejor posición de proporcionar. Si bien estos expertos trabajarían bajo las fuerzas de la coalición, también podrían ser valiosos para los gobernadores de distrito en lo que respecta a fines de gobernanza y desarrollo. En una sociedad agraria, estos asesores surtirían un efecto positivo en la producción agrícola bruta en un distrito y ayudarían a cultivar relaciones más estrechas entre la población y el gobierno local.

Agregar estas posiciones claves afganas a una plana mayor de compañía idealmente tendría dos efectos predecibles. En primer lugar, rendiría un producto muy superior, puesto que estas posiciones exigen un entendimiento profundo de los matices culturales que las fuerzas de la coalición jamás podrán poseer. Segundo, la percepción negativa de la población con

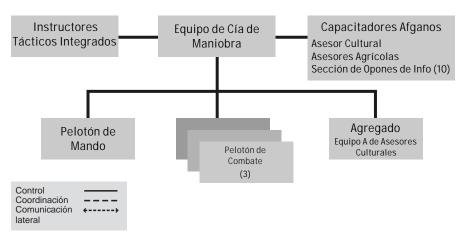


Figura 2. Incremento de personal en las compañías de maniobra de la coalición

respecto al gobierno de Afganistán, idealmente, disminuiría como consecuencia directa de un incremento del grado de respuesta a las necesidades y preocupaciones del pueblo. Y ya era hora de que se vieran los efectos, dado que muchos afganos actualmente sienten que existen pocas conexiones con su gobierno y carecen de confianza en sus capacidades.

Debemos agregar tres posiciones claves al equipo de contrainsurgencia de un Comandante de compañía —un asesor cultural, un asesor agrícola y un especialista local para las operaciones de información. El incremento de estos tres profesionales afganos puede transformar la lenta iniciativa de contrainsurgencia a nivel de distrito en una robusta y compenetrada con el pueblo. Con el tiempo, este pequeño grupo de profesionales afganos llegarán a ser integrantes permanentes del cuadro de funcionarios del gobernador de distrito. Por último, esta iniciativa se centraría en lo que valora la comunidad y las tribus locales, además de que fortalecería las capacidades. El establecimiento de estas tres posiciones claves afganas a nivel de distrito proporcionaría la capacidad para lograr grandes avances en la lucha de contrainsurgencia y prepararía el terreno para el desarrollo del cuadro de funcionarios del gobernador de distrito para sostener estos adelantos después de que nos repleguemos. En la Figura 2 se muestra cómo estas tres posiciones claves y los instructores tácticos integrados de la Fuerza de Seguridad Nacional Afgana encajarían en la existente estructura de la compañía de maniobra de la coalición.

El asesor cultural afgano. Considerando el papel importante que desempeña la concienciación cultural en una contrainsurgencia, y el gran desafío de entender los distintos matices de la cultura tribal en Afganistán, es sorprendente que el concepto de asignar a un asesor cultural local no se haya establecido de manera formal. Un asesor cultural bien educado y familiari-

zado con la estructura sub-tribal y las redes de ancianos claves en las áreas locales de operaciones puede trabajar directamente con un Comandante de compañía de la fuerza de la coalición para impedir traspiés que puedan tener consecuencias en una operación.

El asesor cultural debe aconsejar al Comandante de compañía sobre todos los asuntos que se relacionen con la cultura. En esta función, el asesor avudaría a las fuerzas de la coalición a evitar escollos, a entender las costumbres culturales y a interactuar con la población. Además, éste podría facilitar una estrecha relación entre el Comandante de compañía y el gobernador de distrito. Un decidido asesor cultural puede ayudar a elaborar los mensajes de las operaciones de información para conectar al gobernador de distrito con el pueblo afgano. El asesor puede emplear la visión del gobernador y la intención del Comandante —incorporando los principios del Islam y los del código Pashtunwali y la historia tribal— y comunicarse con el pueblo.

Cuando era Comandante de la Fuerza de Tarea *Eagle* en Afganistán de 2007 a 2008, siempre sacábamos provecho de las experiencias de un asesor cultural afgano. Por ejemplo, en marzo de 2008, un dispositivo explosivo improvisado mató a cuatro guardias afganos en el distrito de Bermel en la provincia de Paktika; el asesor cultural afgano rápidamente elaboró un mensaje de las operaciones de información en el que denunciaba el ataque. El mensaje fue tan convincente que,

por primera vez, individuos de la población local realizaron su propia investigación, identificaron a los culpables e informaron al jefe de policía del distrito afgano, el que luego detuvo a los terroristas responsables del ataque. Esto no fue el primer mensaje elaborado por el asesor cultural en el distrito, pero demostró que la comunicación consistente y convincente con la población puede transformar los acontecimientos. La fomentación de orgullo cívico es una cosa, pero esforzarse por mejorar la calidad de vida de cada ciudadano afgano es otra completamente distinta.

El asesor agrícola afgano. La gran mayoría de afganos en las áreas rurales, donde los

talibanes históricamente han contado con la libertad de movimiento, está compuesta de agricultores. El facilitador que posee la destreza agrícola tiene el potencial de ser un arma de contrainsurgencia poderosa. Los indicadores económicos más importantes en la mayoría de las áreas rurales de Afganistán tienen que ver con la agricultura. Puesto que Afganistán es una sociedad principalmente agraria, un asesor agrícola titulado debe trabajar con el Comandante de compañía a nivel de distrito para desarrollar, planear y llevar a cabo las iniciativas agrícolas.

Dicho asesor podría ser una herramienta útil para el gobernador de distrito y las fuerzas de la coalición en la fomentación de relaciones estrechas con el pueblo. El mismo puede conducir seminarios e impartir clases a los agricultores locales para ayudarles a obtener mejores cosechas, realizar evaluaciones y distribuir la asistencia humanitaria agrícola. Al inscribirse en los seminarios agrícolas los participantes pueden perfeccionar sus operaciones y recibir una caja de herramientas, semillas de trigo y maíz, o árboles fructíferos jóvenes.

La Fuerza de Tarea *Eagle* organizó los seminarios agrícolas para incrementar la producción. Estos seminarios gozaron de tanta popularidad en la provincia de Paktika que



Los maizales afganos en el norte del distrito de Bermel de la provincia de Paktika. La producción agrícola aumentó mucho con inversiones concentradas y precios subvencionados para semillas, fertilizantes y árboles jóvenes y a través de adiestramiento y seminarios agrícolas formalizados en el este de Paktika.

contratamos a otros asesores agrícolas para cada compañía en nuestra fuerza de tarea del batallón. Además, los locales solicitaron que el seminario se transmitiera en una emisora de radio local. Los agricultores comenzaron a enviar preguntas por correo a los asesores y durante visitas al centro de distrito. Es evidente que dichos seminarios y otras iniciativas pueden ayudar al gobierno local a ganarse la confianza del pueblo. El crear una capacidad institucionalizada afgana que se centre exclusivamente en el desarrollo y distribución de este tipo de información es el próximo paso lógico a tomar a fin de que estas iniciativas formen parte del planteamiento sistemático.

Los especialistas afganos de las operaciones de información. Las operaciones de información más eficaces en la guerra de Afganistán son realizadas por los afganos y apoyadas por las fuerzas de la coalición. A fin de lograr mejores resultados, necesitamos integrar las operaciones de información de la fuerza de la coalición y de las fuerzas afganas. El pelotón de comando de compañía debe tener una sección afgana de operaciones de información compuesta de expertos locales familiarizados con los distritos en cuestión. Uno de los expertos debe ser el asesor del Comandante de compañía de maniobra, el cual brindará sus opiniones y le sugerirá métodos de "llegar" al pueblo de manera

más eficaz. Otro experto debe trabajar a nivel de batallón para coordinar el apoyo del batallón con la compañía bajo la mano coordinadora del oficial de apoyo de fuego del batallón.

A nivel de compañía, como mínimo, un especialista afgano elaborará y presentará la programación de radio. La sección a nivel de batallón deberá ayudar a elaborar los mensajes que producen una reacción positiva en la población y que manifiestan que el gobierno de distrito afgano (el gobernador) y las fuerzas de la coalición (el Comandante de compañía) se comunican con la población con una sola voz. El gobernador de distrito tendría que encabezar estas iniciativas y el Comandante de la fuerza de la coalición desempeñaría un papel de apoyo, ofreciendo sus ideas, exigiendo acción, de ser necesario, y agregando un grado de control de calidad al sistema.

Los especialistas de operaciones de información afganos pueden elaborar panfletos, administrar las operaciones de las emisoras de radio (si están disponibles) y asegurarse de que todas las comunicaciones con el pueblo estén bien formuladas y sean eficaces. Estos profesionales afganos podrían jugar un rol importante a medida que, inevitablemente, lleguen a ser la voz del gobierno de distrito para el pueblo y romper el ciclo de rumores y mentiras propagados por los talibanes mediante comunicaciones clandestinas y otras formas de intimidación. Estos especialistas podrían entrevistar al jefe de la policía de

distrito, a los Comandantes del Ejército Nacional Afgano o al gobernador de distrito para ayudar a transmitir mensajes importantes al pueblo. Los mulás locales, leales al gobierno afgano, podrían participar en programas de radio coordinados por el equipo afgano de operaciones de información para impugnar la retórica expresada en las madrasas y mezquitas radicales al otro lado de la frontera con Pakistán. En la provincia de Paktika, los trabajadores que operaron la emisora de radio móvil (denominada una "radio en una caja") normalmente recibieron más de 500 cartas semanales de la población local con una opinión predominantemente favorable a la programación. Las cartas variaban de solicitudes de programación a poesía, ensayos y canciones a favor del gobierno y en contra de los talibanes para que fueran leídos y cantados en la emisora.

El incrementar el número de posiciones para un asesor cultural, un asesor agrícola y un especialista de operaciones de información afganos tiene el potencial de proporcionar una especialización formidable a la fuerza de contrainsurgencia. Estos expertos afganos también podrían proveer asesoría sobre la mejor manera de invertir los recursos de desarrollo cruciales para lograr el éxito en las operaciones de contrainsurgencia. Las posibilidades de influir favorablemente el ambiente y crear aún más oportunidades para explotar son innumerables. En la Figura 3 se muestra las relaciones en la esfera de influencia de una compañía

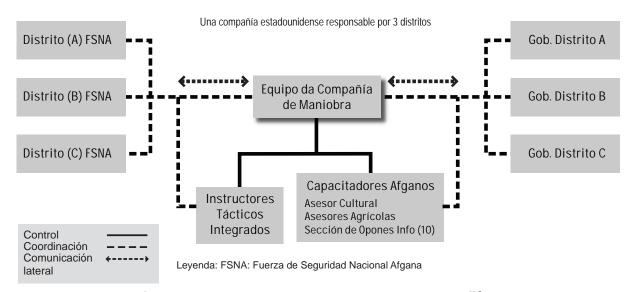


Figura 3. La estructura propuesta de compañías de maniobra de contrainsurgencia en Afganistán

de maniobra. El modelo optimiza todos los medios y crea un ambiente que unifica los esfuerzos a nivel de compañía.

El poder del pueblo

Con la polémica política en curso sobre la guerra en Afganistán, es fácil perder de vista el hecho de que, al final, el éxito de la misión no depende de las acciones del Talibán. El éxito de la misión depende, primero, de la contribución del pueblo afgano para establecer un entorno más seguro; segundo, de un desempeño radicalmente mejor de las Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas y sólo después de estas dos condiciones, depende de nuestras actividades como una fuerza de coalición. La misión de establecer un entorno seguro en Afganistán puede darse con éxito, pero con modificaciones en el plan de distribución de las fuerzas de seguridad nacional afganas y perfeccionamientos en la estructura de mando de facilitadores y medios tácticos que ya están en la lucha, el ímpetu girará en torno a una mayor estabilidad.

Debemos hacer comprender al presidente Hamid Karzai y a sus gobernadores provinciales la importancia de capacitar a los consejos tribales (shura) para que elijan a sus propios gobernadores de distrito. La voz de las áreas rurales de Afganistán entonces se escuchará. De hecho, los centros de distrito deben convertirse en epicentros de seguridad, donde el Ejército Nacional y la Policía Nacional de Afganistán estarán ubicados juntos y apoyarán al gobernador en sus iniciativas diarias e interactuarán con el pueblo para resolver sus necesidades y preocupaciones. La estabilidad a largo plazo en Afganistán depende del establecimiento de una estructura a nivel de distrito basada en el liderazgo de los gobernadores de distrito junto con los Comandantes de compañía de las fuerzas de la coalición y una dotación completa de fuerzas de seguridad afganas.

La propuesta más urgente sería redistribuir las fuerzas del Ejército Nacional Afgano de las bases avanzadas operacionales a las comunidades afganas y áreas rurales para convivir con el pueblo y operar junto con la Policía Nacional Afgana. Esta acción por sí sola enviaría un mensaje claro al pueblo y al Talibán de que la estabilidad y el futuro de la nación se encuentran en manos del pueblo afgano y están protegidos por una fuerza de segu-

ridad unificada. Si bien los elementos originales de esta propuesta de reorganización están encabezados por los afganos, los Comandantes de compañía de la coalición deben trabajar con los gobernadores de distrito y sus homólogos afganos a nivel de batallón en el Ejército Nacional para coordinar las iniciativas de gobernanza y seguridad.

Las estructuras que han funcionado bien durante los primeros años de la guerra deben convertirse en este planteamiento descentralizado para contrarrestar las actividades de la insurgencia. Una característica importante de este plan es desmontar los equipos de reconstrucción provinciales a favor de una estructura similar, pero a nivel de compañía, que centre sus actividades en la distribución de personal competente de desarrollo a la compañía de maniobra y los asesores interinstitucionales a nivel de fuerza de tarea de batallón. Debemos ampliar la tarea de desarrollo a nivel de batallón para abordar la distribución de equipos de desarrollo en todas las compañías de maniobra y capacitarlos adecuadamente para que administren fondos sustanciosos y proyectos de desarrollo.

La piedra angular de este nuevo realineamiento táctico será la integración del capital intelectual afgano en las compañías de maniobra para asumir los roles tanto de conductos e integrantes del cuerpo de funcionarios del gobernador de sus distritos para sus homólogos en otros distritos como de asesores culturales y agrícolas, y especialistas de operaciones de información. Esto puede proporcionar más capacidades para establecer la lucha de contrainsurgencia que hasta el presente no han estado disponibles. Los afganos necesitan ganar esta guerra, pero una fertilización cruzada de medios y capacidades facilitará esta victoria. *MR*

Quiero expresar mi especial agradecimiento al Mayor Robert McChrystal (ex Comandante de la Compañía C, del 1^{er} Batallón del 503° Regimiento Aerotransportado de la Fuerza de Tarea Eagle) por sus valiosas contribuciones al presente artículo y las muchas conversaciones generadas para redactar el mismo.

Transformación y la brecha irregular

Mayor Kenneth J. Burgess, Ejército de EUA



Tanques M1A1 Abrams y dos vehículos M998 HMMWV de la 3ª Brigada, 1ª División Blindada, 7º Cuerpo de Ejército, avanzan en el desierto en el norte de Kuwait en la Operación Desert Storm, 1991. (Ejército de EUA, Sgto. Reeve)

El autor agradece todas las palabras de aliento y guía de la Dra. Nancy Roberts y del Dr. Robert McNab. Su asistencia fue valiosa para el estudio que formó el fundamento del estudio del cual se deriva este artículo.

AS DIFICULTADES DE EUA en Irak y Afganistán han sacudido desde sus raíces tecnológicas las discusiones sobre la transformación. El Departamento de Defensa (DOD) comienza a darse cuenta de que la modernización de nuestro Ejército para los conflictos irregulares del siglo XXI requerirá cambios profundos de modelo. Sin embargo, persiste una "brecha irregular en la estructura actual de la fuerza."

El 1 de diciembre de 2008, la Directiva 3000.07 del DOD estableció la supervisión de políticas para mejorar las capacidades del DOD en la guerra irregular. La directiva obliga al DOD a ser "tan eficaz en la guerra irregular como en la guerra tradicional". No obstante, el Ejército ha optimizado sus fuerzas terrestres para la movilidad estratégica y la maniobra operativa fluida y decisiva contra otros adversarios estatales. La transformación organizacional que fue presentada en 2003 no ha cambiado a pesar

de los cambios profundos en las exigencias de seguridad nacional, percepciones de amenazas y doctrina militar actualizada.

Las suposiciones iniciales de la transformación, el diseño organizacional actual del Ejército y los cambios recientes de políticas estratégicas son incongruentes. La decisión del Ejército de incrementar su fuerza con seis equipos de combate de brigada (BCT) adicionales es en realidad la misma metodología, en lugar de hacer la estructura de la fuerza más capaz, dadas las futuras amenazas percibidas. El Secretario de Defensa Gates recientemente instó a los planificadores del Ejército a ser más innovadores en la investigación de "cómo debe ser organizado el Ejército". Esta es la intención del presente artículo.

La revolución en asuntos militares

Los cambios post-Guerra Fría en las relaciones internacionales, el entorno cambiante de amenazas y el gran aumento de innovaciones tecnológicas han motivado frecuentes discusiones desde la década de los años 90 sobre el uso de la tecnología y las estructuras organizacionales en las Fuerzas Armadas. Las mejoras actuales y potenciales en

Actualmente, el Mayor Ken Burgess es el oficial de operaciones del 1er Batallón del 75º Regimiento de Rangers, en el Campo de Aterrizaje del Ejército Hunter, estado de Georgia. Fue desplegado varias veces a Irak con la 82ª División Aerotransportada y recientemente a Afganistán, con una Fuerza de Tarea de las Operaciones Especiales. Su experiencia en Irak incluye las operaciones de combate a

gran escala y la transición a las operaciones de estabilidad en el sur de Irak y Bagdad en la Operación Iraqi Freedom I; la seguridad de elecciones en Mosul a principios de 2005 y la estrategia de despejar, controlar y fortalecer a fines de 2005. Recibió su Licenciatura de la Universidad James Madison y su Maestría de Análisis de Defensa (Guerra Irregular) de la Escuela Postgrado Naval en Monterey, California. las tecnologías de informática, armas de precisión, blindaje y capacidades robóticas dieron lugar a un movimiento teórico conocido como la revolución en asuntos militares. La comunidad de defensa no sólo respondió con conceptos de guerra alterados por el dominio tecnológico, sino que también quizo aprovechar la tecnología para mantener relevante la proyección de poder en una era post-soviética.

La Guerra del Golfo en 1991 demostró la letalidad de un campo de batalla cada vez más digitalizado en el vasto desierto de Kuwait y el sur de Irak. Las comunicaciones avanzadas, sistemas de posicionamiento global y armas de precisión exhibieron la extraordinaria potencia de la coordinación aeroterrestre en el combate de armas combinadas cada vez más conjunto. No obstante, la carencia de fuerzas pre-posicionadas disponibles en la región resultó en una gran concentración de potencia de combate que requirió mucho tiempo antes de que se iniciara el combate terrestre. Las preparaciones para la Guerra del Golfo revelaron un punto débil en las capacidades del DOD para proyectar la potencia militar terrestre en ultramar.

Entretanto, los planes de batalla que se diseñaron para el combate terrestre móvil y convencional en la Brecha de Fulda o la península coreana cedieron ante una gama de contingencias posibles. La Nación llegó a estar cada vez más enmarañada en conflictos del tercer mundo donde no había equipamiento pre-posicionado y la infraestructura limitada restringió el movimiento de vehículos pesados. Sin saber hacia dónde irían las fuerzas estadounidenses en el futuro, los planificadores militares buscaron ideas para perfeccionar la movilidad estratégica y reducir los requisitos logísticos de las fuerzas de despliegue rápido. Las iniciativas de transformación experimentaron con plataformas más livianas y mejoras en la movilidad terrestre y marítima, y los futurólogos identificaron las tecnologías de informática como un multiplicador de combate que podrían revolucionar la táctica del Ejército.

De los muchos eruditos que exigían cambios radicales en la estrategia militar y estructura de fuerza en la década de los años 90, tal vez los más influyentes fueron Douglas McGregor y Arthur Cebrowski. El libro de McGregor, *Breaking the Phalanx*, recomendó la reorganización del Ejército en grupos de combate móvil pre-

posicionados por todo el mundo, preparados para realizar operaciones "rápidas y decisivas" con base en "conocimientos superiores" y "dominio de informaciones".3 El vicealmirante Arthur Cebrowski hizo eco de los conceptos similares de rapidez, precisión y superioridad de informaciones en un artículo que fue publicado en la revista Proceedings en 1998 en el que se popularizó el término "guerra centrada en redes". 4 Ambos autores eran valiosos catalizadores de cambio en la comunidad de defensa; pero ninguno de los dos prestó atención a las posibles dificultades de las operaciones de estabilidad y otros elementos de la guerra irregular. McGregor, Cebrowski v otros teóricos proponían maneras revolucionarias de luchar contra adversarios militares tradicionales.

Transformación

El 12 de octubre de 1999, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Eric K. Shinseki, anunció el plan de transformación del Ejército.

A fin de ajustar la condición del Ejército para eficazmente lograr los requisitos del próximo siglo, expresamos esta visión: "Soldados a la vanguardia para la Nación que transforman esta institución, el Ejército más respetado en el mundo, que conforma una dominante fuerza capaz de responder estratégicamente en el espectro total de operaciones." Con esta meta generalizada para establecer las pautas, el Ejército experimentará una gran transformación.⁵

El plan de transformación tenía tres elementos: la fuerza actual, la fuerza objetivo y la fuerza interina. La separación de la estructura y de fuerza y adquisiciones del Ejército tomó en cuenta los riesgos de la incertidumbre en el ambiente estratégico futuro y la posibilidad de que las tecnologías futuras no satisficieran las expectativas de los planificadores. Los primeros planificadores previeron dos décadas de desarrollo que resultaría en una fuerza objetivo futurista en el año 2020.

El Ejército retendría sus fuerzas actuales pesadas y de infantería mecanizada, modernizándolas en forma continua con la nueva tecnología. El mantener la fuerza actual era una protección contra el auge de posibles competidores casi a la misma altura, y la fuerza continuará siendo la herramienta

principal de la Nación en las operaciones de combate de gran escala que requieren la movilidad, la capacidad de supervivencia y la potencia de fuego de los blindados pesados.

La fuerza interina era el enfoque a corto plazo de la transformación, diseñada para constar de equipos de combate de brigada interinos que llenaría la brecha entre las fuerzas ligeras y las pesadas.⁷ Estas ofrecían más movilidad, supervivencia y potencia de fuego que las unidades ligeras, podían ser autosuficientes por períodos más largos y eran suficientemente ligeras para ser transportadas por avión. El Ejército presentó esta fuerza como "capaz en todo el espectro de operaciones". Las conversiones de los equipos de combate de brigada interinos llenaron las brechas iniciales de movilidad estratégica que se identificaron en la Operación Desert Shield y eran adecuados en las contingencias de menor escala, especialmente las que toman lugar en el terreno urbano.

La fuerza objetivo sería la puerta al futuro. "La fuerza objetivo combinaría la capacidad de despliegue de las fuerzas ligeras con la letalidad,

movilidad táctica y capacidad de sobrevivencia de las fuerzas pesadas".8 Concebida para reemplazar la Fuerza XXI, el enfoque de la fuerza objetivo estaba en la serie de vehículos, armas y sensores del Sistema Futuro de Combate, o sea, un Ejército de soldados completamente interconectados en redes con mejores capacidades, plataformas armadas más ligeras (pero más fuertes que los vehículos contemporáneos), vehículos terrestres y aéreos no tripulados y una red de sensores tripulados y no tripulados.

El entonces Secretario de Defensa, Donald Rumsfeld, aceleró aún más la transformación del Ejército después de los ataques del 11-S. Emitió la Directiva de Planeamiento de Transformación (*Transformation Planning Guidance*) en abril de 2003 que declaró:

Algunos piensan que con EUA en medio de una peligrosa guerra contra el terrorismo, no es el momento de transformar nuestras fuerzas armadas. Yo pienso lo contrario. Ahora es precisamente el momento de cambiar. La guerra contra el terrorismo es un acontecimiento transformacional que exige que reconsideremos nuestras actividades y pongamos en marcha estas nuevas ideas.⁹

El Ejército ajustó su plan de transformación a corto plazo para acelerar la conversión de las divisiones con unidades de apoyo de brigada en brigadas modulares. ¹⁰ Las capacidades expedicionarias y la interdependencia conjunta entre las instituciones armadas se convirtieron en el sello de la transformación. El Ejército implementó estos conceptos al rediseñar la fuerza centrada en divisiones en una fuerza de maniobra autónoma de despliegue rápido que se centra en brigadas. En 2003, el Presidente George W. Bush resumió el nuevo concepto de transformación:



La red de los Sistemas de Combate del Futuro emplea la conectividad entre diferentes plataformas de armas y los soldados que las utilizan.

Una fuerza futura que se define menos por su tamaño que por su movilidad y rapidez, una más fácil de desplegar y sostener, que depende más del sigilo, armas de precisión y tecnologías de informática.¹¹

Mientras EUA estaba comenzando una guerra prolongada con guerrilleros y terroristas, el Ejército implementaba una estructura de la fuerza diseñada y probada para la rápida derrota de fuerzas militares convencionales.

La brecha irregular

Influenciada en gran parte por las ideas de guerra popularizadas por Cebrowski, la directiva de Rumsfeld para la transformación era "en lo fundamental, fuerzas distribuidas, conjuntas y centrada en redes capaces de la superioridad de decisiones rápidas y con efectos en masa en todas partes de la zona de combate". 12 Rumsfeld publicó esta directiva emitida inmediatamente después de la invasión de Irak. Al mismo tiempo que proclama las necesidades de la Guerra contra el Terrorismo, la directiva precisa, "No podemos darnos el lujo de responder con lentitud a las amenazas ni tener grandes fuerzas atadas por largos períodos. Nuestra estrategia requiere de fuerzas transformadas que puedan tomar medidas desde posiciones avanzadas, rápidamente reforzadas de otras áreas, y derrotar decisivamente con rapidez a nuestros adversarios".13

De la misma manera, McGregor pensó que las "tendencias recientes de disturbios civiles" eran de "importancia estratégica periférica para asegurar los ideales y hábitos de la democracia". Reconoció que no prestó mucha atención al tema del "conflicto de baja intensidad", pero sostuvo que sería imprudente estructurar a las Fuerzas Armadas para llevar a cabo las tareas relacionadas con este tipo de conflicto. McGregor sostuvo, "las fuerzas terrestres del Ejército deben estar preparadas para gestionar y controlar grandes áreas pobladas de terreno enemigo hasta que se pueda restaurar la administración legítima autóctona." Su escenario de conflicto en Irak culminó con el "nombramiento de un gobierno amigo" sólo un día después de la llegada de las fuerzas estadounidenses en Bagdad. 14 En honor a la verdad, McGregor reconoció la naturaleza de las ocupaciones post conflictos y la necesidad de un gran número de tropas, pero el tema general

de *Breaking the Phalanx* y los conceptos de Cebrowski eran la maniobra rápida de armas combinadas en contra de futuras amenazas convencionales, empleando las modernas innovaciones tecnológicas. Los oponentes irregulares y las estrategias de estabilización no formaron parte de ninguno de los análisis.

La presunción implícita era que los soldados que se adiestraban y las unidades que se organizaban específicamente para el combate convencional cercano fácilmente podrían realizar muchas otras misiones distintas.

La presunción implícita era que los soldados que se adiestraban y las unidades que se organizaban específicamente para el combate convencional cercano fácilmente podrían realizar muchas otras misiones distintas. Por lo tanto, las pruebas que se usaron para validar los nuevos diseños de la fuerza se concentraron en el combate tradicional y, en gran parte, ignoraron "las otras misiones". H.R. McMaster expresó el siguiente punto de vista:

En los ejercicios constructivos de simulacros computarizados que fueron concebidos para "validar" el nuevo diseño, la inteligencia casi perfecta permitió la selección de blancos centralizada al punto que la artillería reactiva (cohetes) de gran alcance, los helicópteros *Apache* y otros fuegos compensaron por la reducción de potencia de combate de la división. La nueva división era más "pequeña" aunque "más letal" porque la presunción de conocimientos dominantes proveyó la concienciación situacional a la unidad.¹⁵

Los escenarios eran un recordatorio de la Guerra del Golfo. Ignoraron las amenazas irregulares y los efectos del terreno urbano, y exageraron los méritos de las tecnologías de informática. Además de las presunciones y escenarios de prueba de los estrategas, una falta de énfasis en las operaciones de estabilidad no debe sorprender dada su representación en la previa doctrina del Ejército. La versión de 2001 del Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 3-0 plasmó el léxico de la doctrina clásica de armas combinadas, el concepto de "acercarse y destruir al enemigo", que muchas veces es contraproducente en un conflicto irregular.

En las operaciones de estabilidad, el domino del combate cercano es la medida principal que usan las fuerzas del Ejército para influir las acciones de un adversario. En todos los casos, la capacidad del Ejército de entablar el combate cercano, junto con su voluntad de hacerlo, es el factor decisivo en la derrota de un enemigo o en control de una situación. ¹⁶

Esta declaración resulta engañosa. Si bien se necesita una capacidad de combate cercano violento con unidades pequeñas tanto como cualquier otra forma de guerra irregular como es en las operaciones de combate convencionales, la mayoría de las veces no es suficiente lograr sólo el éxito sostenible en el campo de batalla. Como respuesta a los problemas que las tropas enfrentaron en Afganistán e Irak, el Ejército publicó un manual de campaña sobre la contrainsurgencia en diciembre de 2006.¹⁷ En lugar de "la derrota del enemigo", la protección de la población se convirtió en el elemento decisivo. El fomentar la gobernanza local eficaz, crear soluciones políticas, recolectar inteligencia a nivel inferior, hacer cumplir la lev y facilitar el crecimiento económico llegaron a ser tan importantes como el "dominio del combate cercano".

Estas contradicciones sustentan el argumento de Thomas X. Hammes de que las iniciativas del Departamento de Defensa tales como las establecidas en *Transformation Planning Guide* y *Joint Vision 2020* se enfocaron principalmente en la guerra convencional de tecnología de punta y eran nuevas herramientas para el mismo trabajo, diseminadas bajo la "rúbrica de transformación". ¹⁸ Si bien el Departamento de Defensa ha ajustado sus estrategias y doctrina de adiestramiento en la era post 11-S, su básica estructura organizacional a nivel táctico sigue vinculada a las anticuadas estrategias de defensa. La transformación actual no está errada—es sólo insuficiente

Cambios de política

Los ataques del 11-S y las dificultades de post-invasión en Irak y Afganistán han hecho despertar al gobierno de EUA con respecto a las realidades de las amenazas del siglo XXI. Esta epifanía ha resultado en un sinnúmero de cambios de política y directivas de seguridad nacional que deben estimular otros cambios en el Ejército más allá del anteproyecto organizacional inicial de la transformación.

La Estrategia de Defensa Nacional de 2005 alentó a los planificadores militares a redefinir los previos conceptos de las fuerzas de propósito general, señalando: "Las experiencias [de EUA] en la Guerra contra el Terrorismo sugieren la necesidad de reorientar nuestras fuerzas armadas para lidiar con estos desafíos irregulares de forma más eficaz". 19 En la Revisión Cuatrienal de Defensa (QDR) de 2006 se incorporó esta guía y se buscaron medidas para que el Departamento de Defensa cambiara el enfoque de sus capacidades a fin de estar bien preparado para enfrentar una gran variedad de amenazas emergentes, observando que "las fuerzas de EUA son principalmente organizadas, adiestradas, educadas y equipadas para la guerra tradicional", y reconociendo la necesidad de mantener tales funciones en caso de una guerra convencional a gran escala. No obstante, en la QDR también se reconoció que las fuerzas militares no son tan capaces de entablar la guerra irregular prolongada en los ambientes de amenaza actuales o previstos y recomendó un "reequilibrio de las fuerzas de propósito general" para mejorar su capacidad de operar contra adversarios que movilizan a sus poblaciones en contra de nosotros.²⁰ Específicamente, la Revisión Cuatrienal de Defensa reconoció la necesidad de "fuerzas de propósito múltiple para adiestrar, equipar y asesorar a las fuerzas locales; desplegarse y colaborar con estados socios; entablar la guerra irregular; y apoyar las operaciones de seguridad, estabilidad, transición y reconstrucción".21

La Revisión Cuatrienal de Defensa de 2006 contrasta brutalmente con la versión de 2001. La Revisión Cuatrienal de Defensa de 2001 ordenó al Departamento de Defensa a diseñar su estructura de fuerzas para "derrotar rápidamente" a sus enemigos en dos campañas militares, ganando una de estas "en forma decisiva". Además reconoció

la necesidad de llevar a cabo un "número limitado de contingencias militares y humanitarias *menores*". ²² En el mismo año, el Presidente Bush asumió su cargo con la declaración de que EUA no participaría en la capacitación de naciones (*nation-building*). ²³ No obstante, los ataques del 11-S reformaron la política exterior de EUA y llevaron a la comprensión de que las fuerzas armadas no estaban preparadas para el futuro.

En la Revisión Cuatrienal de Defensa de 2006 se abordó esta brecha de capacidades. En la versión de 2006, los tipos "menores" de contingencias llegaron a ser el punto focal y el énfasis en las "operaciones distribuidas de larga duración" y reemplazó las campañas "decisivas". La urgente necesidad de desarrollar las capacidades de la guerra no convencional, defensa interna en el extranjero, contrainsurgencia y operaciones de estabilización eclipsó la capacidad de realizar campañas convencionales.²⁴ Con la puesta en vigencia de la nueva directiva, el Departamento de Defensa debió haber refinado su estructura de planificación de fuerzas. Sin embargo, curiosamente la Revisión Cuatrienal de Defensa complementó el cambio de la estructura de fuerzas del Ejército que estaba en curso porque era cónsona con el énfasis de 2001 con relación a las campañas convencionales decisivas. El diseño de fuerza de las brigadas modulares ha permanecido intacto a pesar de las continuas discusiones para hacer las fuerzas terrestres de propósito general más adecuadas en los ambientes irregulares.

La Directiva 3000.05 del Departamento de Defensa, aprobada el 28 de noviembre de 2006, estableció que: la política y responsabilidades del Departamento de Defensa en cuanto a planificación, adiestramiento y preparación para realizar y apoyar las operaciones de estabilidad en el Departamento de Defensa..."25 En el párrafo 4.1 se estipula: Las [operaciones de estabilidad] deben tener la misma prioridad que las operaciones de combate y ser abordadas e integradas en todas las actividades del Departamento de Defensa incluso en la doctrina, organizaciones, adiestramiento, educación, ejercicios, material de guerra, liderazgo, personal, instalaciones y planficación.²⁶

La directiva hace gran énfasis, con toda razón, en la colaboración cívico-militar y organizaciones interinstitucionales, la integración

de gobiernos y fuerzas de seguridad extranjeros, así como la cooperación con organizaciones no gubernamentales de EUA y otros países y el sector privado. Si bien, la directiva asigna a las Fuerzas Armadas de EUA la responsabilidad de realizar "todas las tareas necesarias para establecer o mantener el orden si los civiles no pueden hacerlo". 27 Esta asignación de tareas proviene del entendimiento de que el apoyo civil es limitado mientras continúen las hostilidades —esencialmente en los períodos en que la participación del Departamento de Defensa se encuentra en su nivel más alto. La presencia de terroristas no estatales, insurgentes intraestatales, milicias violentas y entidades criminales continuarán presentando los mayores obstáculos en las iniciativas de estabilización de EUA. Estas iniciativas pueden seguir las operaciones de combate de gran escala o coincidir con las interdicciones de EUA contra la violencia inter- e intra-estatal que amenaza la estabilidad regional, una crisis humanitaria o los intereses de EUA en el exterior. En el párrafo 1.3 se sustenta que la Directiva 3000.05 del DOD reemplaza toda parte contradictoria de las instrucciones ya emitidas por el Departamento de Defensa". Esto debe incluir el diseño actual de las brigadas modulares.

El diseño de fuerza de las brigadas modulares ha permanecido intacto a pesar de las continuas discusiones para hacer las fuerzas terrestres de propósito general más adecuadas en los ambientes irregulares.

¿Un nuevo rumbo?

La disparidad actual que existe entre las evaluaciones de las amenazas, la política y la estructura de fuerzas del Ejército no ha pasado inadvertida. El General Shinseki aprovechó de la conferencia de la Asociación del Ejército de EUA para anunciar la transformación del Ejército a una estructura de fuerzas "expedicionarias". El Secretario de Defensa Robert M. Gates usó el mismo foro el 10 de octubre de 2007 para alejar al Ejército del concepto de Rumsfeld. Gates destacó que la aversión que tienen las Fuerzas Armadas por los conflictos irregulares después

En lugar de cambiar las combinaciones de fuerzas disponibles, pareciera que el Ejército les está diciendo a sus comandantes en el campo de batalla, "Arréglenselas con lo que tienen".

de la Guerra de Vietnam, dejando al Ejército "mal preparado para lidiar con las operaciones subsecuentes en Somalia, Haití, los Balcanes y más recientemente, Afganistán e Irak —las consecuencias y costes que todavía enfrentamos hoy en día". Él prevé que la guerra asimétrica "seguirá siendo la forma de guerra predominante en el campo de batalla contemporáneo por mucho tiempo", y aunque no defendió ningunos planes específicos, Gates desafió al Ejército a no considerar a Afganistán e Irak como anomalías. En su lugar, enfatizó que el Ejército debe desarrollar más capacidades de asesoría, mejor dominio de idiomas y aumentar su capacidad de "luchar contra fuerzas insurgentes más pequeñas". Además, restableció un término que fue intencionalmente abandonado por su antecesor — nation-building:

Los soldados del Ejército pueden prever que se les asigne la tarea de restauración de servicios públicos, la reconstrucción de la infraestructura y el fomento de buena gobernanza... todas estas capacidades así llamadas "no tradicionales" han pasado a ser la mentalidad, planificación y estrategia militar, en donde deben permanecer.²⁸

En un artículo de 2007 publicado en *Army Times* se destaca aún más la desconexión que

existe entre el ambiente operativo actual y la combinación de fuerzas que están disponibles para satisfacer las demandas. Los comandantes en Irak y Afganistán cada vez más solicitan "unidades adaptadas", fuerzas que se adaptan conforme a sus ambientes actuales. Según el Coronel Edge Gibbons, Jefe de la sección de planificación del Comando de Fuerzas del Ejército de EUA:

A medida que el teatro de operaciones evoluciona, las capacidades adicionales que se requieren a menudo no son congruentes con el inventario actual del Ejército para algunas capacidades especializadas que se necesitan con base en el ambiente operativo. Disminuye la disponibilidad del Ejército ya que fragmenta a las unidades. Por cada unidad adaptada que creamos, hay una o más unidades que fragmentamos para satisfacer la demanda.²⁹

El Ejército hace alarde de la flexibilidad del diseño modular actual, pero no ha sido adecuado para atender las demandas en los teatros de operaciones contemporáneos. En lugar de ajustar la estructura de fuerza del Ejército para aceptar la adaptación y modularidad de misión como se ha declarado, el Comando de Fuerzas disuade el uso de las "unidades adaptadas". En lugar de cambiar las combinaciones de fuerzas disponibles, parece que el Ejército les está diciendo a sus comandantes en el campo de batalla, "Arréglenselas con lo que tienen". Sin importar la escala del conflicto de hoy en día, el Ejército debe adaptar mejor su diseño de fuerzas al ambiente operacional actual, presumiendo (de la misma manera que el Secretario Gates) que el ambiente actual probablemente constituya la norma en los conflictos futuros.

Cambios adicionales

El diseño de las brigadas modulares y la reestructura de la fuerza laboral del Ejército (basado en el modelo de 2003) era un paso necesario pero gradual que resolvió los problemas de movilidad estratégica e institucionalizó los logros operativos de la Guerra del Golfo de 1991. No obstante, la transformación actual no prepara adecuadamente al Ejército para los conflictos irregulares futuros.

Los batallones de maniobra y sus unidades subordinadas han experimentado poco o ningún cambio en el diseño organizacional bajo el nuevo concepto. El Ejército sostiene que la modularidad proporciona más flexibilidad al agregar unidades especializadas a los equipos de combate de brigada, pero ya existe un gran número de problemas. Uno de estos es la carencia de una capacidad de especialidades esenciales. El Ejército no está desplegando las capacidades indispensables en cantidades suficientes a los niveles tácticos. Muchas de estas unidades provienen del Componente de la Reserva, que son difíciles de movilizar, o de las brigadas funcionales compartimentadas, que se encuentran aisladas de los equipos de combate de brigada que normalmente apoyan. Ambos casos presentan problemas potenciales para los equipos de combate y sus especialistas funcionales agregados. Una falta de integración hace problemática la cohesión, y la incapacidad de realizar el adiestramiento combinado y colectivo disminuye el rendimiento.

El Ejército continúa promoviendo el mantenimiento de una fuerza general de "espectro total", capaz de llevar a cabo las operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad. Anula cualquier concepto de las fuerzas de propósito general "especializadas para la guerra irregular", descartando el hecho de que el Ejército ya estaba especializado al punto que contaba con unidades

pesadas, de infantería ligera y aerotransportada, y varias brigadas de apoyo funcional y de vehículos *Stryker*.³⁰ Si bien cada tipo de brigada puede realizar las operaciones de espectro total, se optimizan según las condiciones del ambiente, amenazas, terreno y tareas colectivas.

El Ejército también continúa adaptando los equipos de combate de brigada *Stryker*, equipos de combate aerotransportados y de asalto aéreo para cumplir con requisitos tales como el despliegue rápido y la incursión forzosa. Los equipos de combate de brigada

pesada deben continuar jugando un rol de disuasión estratégica. Sirven de fuerza dominante de EUA en las operaciones convencionales a gran escala y en el conflicto en terreno abierto. Sin embargo, el Ejército debe proporcionar aún más recursos a la mayoría de sus equipos de combate de brigada para poder realizar las operaciones urbanas con un enfoque en la población. Los números limitados de brigadas funcionales y de apoyo mantendrían sus capacidades independientes. Los mismos proporcionarían el apoyo especializado y destacamentos de unidades a nivel de sub-brigada a otros equipos de combate de brigada, de ser necesario.

No obstante la mayoría de los equipos de combate de brigada deben optimizarse para las operaciones en ambientes irregulares que se centran tanto en la conducción de operaciones de seguridad civil, la derrota de combatientes guerrilleros, como en el desarrollo de las fuerzas de seguridad, la gobernanza y la capacidad económica del país anfitrión. Estas unidades aun podrían realizar las operaciones de espectro total (de hecho, establecer y mantener un ambiente seguro por medio de operaciones ofensivas y defensivas cruciales), sin embargo serían concebidas con las operaciones de estabilidad como su tarea principal. Estas unidades no estarían más "especializadas" que una brigada



El soldado Michael Papp, Ejército de EUA, asignado al 19º Batallón de Ingeniería instala una lámina de zinc en un techo como parte de una obra de construcción en el Campo de Aterrizaje de Kandahar, Afganistán, 14 de septiembre de 2009.

MILITARY REVIEW • Mayo-Junio 2010

pesada para la guerra ofensiva y defensiva convencional. Un análisis detallado supera el alcance del presente artículo; pero, lo que sigue son recomendaciones a considerar.

Inteligencia. La estructura actual de inteligencia del Ejército ya está diseñada para la recolección y análisis de datos desde arriba abajo a pesar del frecuentemente citado cambio de abajo arriba en la recolección de datos. La asignación de personal debe apoyar este cambio. Los cuarteles generales de compañía y planas mayores de batallón deben tener secciones de inteligencia orgánicas y robustas que incluyan especialistas de inteligencia humana, capacidades de inteligencia de transmisiones y analistas de todas las fuentes que pueden sintetizar, interpretar y entrar los datos de inteligencia en bases de datos que sirven toda la fuerza. Los especialistas de inteligencia humana necesitan ser suboficiales veteranos que cambian sus especialidades a la inteligencia militar a mitad de sus carreras en lugar de soldados inexpertos en su primer período de servicio militar.

Asuntos civiles. Los soldados de asuntos civiles están, en gran parte, en el Componente de la Reserva donde supuestamente pueden usar las habilidades funcionales que emplean en la fuerza laboral civil. Lamentablemente, es difícil movilizarlos, y su relevancia civil pocas veces se alinea con la necesidad militar. El Ejército necesita un significativo incremento de especialistas de asuntos civiles en el componente activo, cuidadosamente seleccionados y bien capacitados en la resolución de conflictos y el desarrollo económico en ambientes austeros, y con una base en las ciencias políticas, económicas y sociales. El Ejército puede utilizarlos para fomentar el crecimiento económico y mejorar las instituciones del gobierno local. Estos especialistas deben formar asociaciones estrechas a través de ejercicios conjuntos o servicio de practicante con oficinas interinstitucionales tales como la Oficina de la Coordinador de Reconstrucción y Estabilización del Departamento de Estado o la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional. Su capacidad general debe aumentar para permitir que los especialistas civiles asesoren a líderes tácticos hasta el nivel de compañía.

Ingenieros. Los ingenieros del Ejército en las unidades de combate son aptos para abrir brechas en obstáculos tácticos tales como

alambre de concertina, puertas o paredes. Hay una escasez de ingenieros civiles y éstos suelen trabajar en proyectos limitados de infraestructura en EUA tales como apoyo en las grandes bases militares y en la construcción de aeropistas. El Ejército debe crear batallones de ingenieros civiles —similares a las unidades SEABEE de la Armada— adiestrados, organizados y equipados en obras especializadas que pueden proporcionar apoyo de emergencia a poblaciones locales y gobiernos extranjeros en las operaciones de estabilidad o misiones de apoyo civil en EUA. Los batallones de maniobra táctica deben tener un pelotón de construcción y evaluación, encabezado por un ingeniero civil y compuesto de especialistas de los distintos sectores industriales (plomeros, electricistas, albañiles, etcétera) que pueden proporcionar apoyo a puestos militares avanzados y comunidades locales. Además, estos batallones normalmente deben incluir pelotones de movilidad de especialistas en la remoción y detonación de materiales explosivos, así como equipos de perros policía para la detección de explosivos y tareas de seguridad.

Unidades de información. El Ejército debe incrementar el número de especialistas en operaciones psicológicas, comunicación social e información en las unidades tácticas. Con la

La tecnología no compensa la mano de obra en las operaciones centradas en la población.

difusión de las tecnologías de informática, los conflictos están, en gran parte, conformados por ciudadanos estadounidenses, la comunidad internacional y las opiniones de los locales en cuanto a las acciones de EUA. El Ejército debe mejorar su capacidad de influir a los medios de comunicación, o como mínimo, limitar los daños causados por las campañas de información engañosas del enemigo.

Robótica y tecnología. Los vehículos aéreos no tripulados, robótica terrestre, sistemas complejos de *software*, sistemas de armas

avanzadas y vehículos altamente automatizados exigen fuerzas laborales cada vez más especializadas para operarlos y mantenerlos. Si bien el Ejército intenta hacer la transición a unidades que son más homogéneas y una fuerza laboral más generalizada, la naturaleza del ambiente operativo contemporáneo exige un alto grado de adiestramiento y especialización. El Ejército debe asignar personal con la pericia técnica orgánica necesaria a las unidades.

Blindaje mediano. Las operaciones en Irak y Afganistán han puesto en evidencia las deficiencias obvias de movilidad táctica y de protección con soluciones de adquisición ad hoc, pero los problemas no se han resuelto en la tabla de organización y equipamiento de los equipos de combate de brigada de infantería. Las compañías deben tener un pelotón motorizado orgánico de vehículos blindados de peso mediano que se adapten para misiones de transporte de tropas y el empleo de armas tripuladas. La compañía de movilidad de batallón y los centros de vehículos blindados a nivel superior deben proveer más vehículos blindados de combate.

Unidades policíacas. Por último, el Ejército debe agregar más personal de infantería y policías militares a las brigadas de infantería existentes para tomar en cuenta la naturaleza intensiva de mano de obra en las operaciones que se llevan a cabo en medio de la población. Las brigadas cuentan con personal suficiente para coordinar adecuadamente las acciones de otras unidades subordinadas. Como mínimo, el Ejército debe agregar un batallón de infantería a los equipos de combate de brigada de infantería e incrementar a cuatro el número de compañías en los batallones de infantería. con un pelotón de exploración y un pelotón blindado (un sistema con cañón principal u otra variante). Además, el Ejército debe ampliar las capacidades de batallón con un pelotón orgánico de policía militar que se especialice en los procedimientos investigativos, gestión de detenidos y tecnologías biométricas con un número específico de policías mujeres para apoyar en las interacciones con el sexo opuesto en las sociedades tradicionalistas. Las recientes iniciativas de transformación del Ejército formaron batallones que fueron descritos como

más pequeños, pero más letales. La tecnología no compensa la mano de obra en las operaciones centradas en la población.

Brigadas más eficaces

La respuesta del Ejército a la actual insuficiencia de brigadas disponibles para cumplir rotaciones en Irak y Afganistán es la de incrementar el número de equipos de combate de brigada. En su lugar, la meta debería ser brigadas más *eficaces*. En lugar de agregar un batallón de infantería y una compañía de policía militar (con habilidades especializadas y capacidades adicionales antes mencionadas) mejor prepararía una parte de la estructura de fuerzas de propósito general del Ejército para entablar los conflictos irregulares al mismo tiempo que limitaría el número redundantes de unidades de cuartel general, logística y artillería de campaña que exigirían seis brigadas adicionales.³²

Estos cambios en la estructura de fuerzas todavía permitirían que las brigadas modificadas realicen las operaciones convencionales ofensivas y defensivas en donde sus destrezas de pequeña unidad podrían derrotar a un adversario en combate cercano, o usar armas aéreas conjuntas de gran alcance, portátiles o indirectas en contra de blancos distantes. Estas tácticas son tanto cruciales en las operaciones irregulares como en las operaciones convencionales. No obstante, son insuficientes para proteger adecuadamente a la población, derrotar o marginar a combatientes guerrilleros, adiestrar a fuerzas de seguridad locales o fomentar el desarrollo y estabilidad de un área antes de que ocurran conflictos.

Si bien un menor número de brigadas estaría disponible para las rotaciones, no obstante, se necesitaría un menor número de las mismas. La mayor eficacia con base per cápita compensaría el número menor de brigadas. El Ejército debería emplear el anticipado incremento en el número general de fuerzas para cambiar la combinación de capacidades a favor del combate irregular, mientras mantiene una necesaria medida de protección para las improbables, pero catastróficas operaciones de combate a gran escala. El Ejército debe optimizar un gran porcentaje de los equipos de combate de brigada para las operaciones en el terreno urbano y en medio de la población local. Si bien, históricamente el enfoque de la transformación ha radicado en la tecnología,

el Ejército debe aprovechar el incremento del número general de fuerzas para comenzar una transformación similar en la fuerza laboral.³³

Sin embargo, una capacidad incrementada no es suficiente. Una ampliación en las capacidades de unidad debe ser organizada para que sea eficaz. La estructura organizacional del Ejército debe ser más compacta, capacitando aún más a los líderes a nivel inferior y fomentando las comunicaciones laterales. El incremento del número de compañías y batallones subordinados sería sólo el comienzo para impulsar estos cambios. Una iniciativa aún más atrevida sería eliminar todo un nivel de jerarquía de una estructura de mando escalonada que antedata a Napoleón. Este cambio de paradigma sería verdaderamente transformacional.

McGregor propuso la idea de la descentralización del diseño de estructura del Ejército, haciéndola más flexible mediante la formación de grupos de combate. Combinó los cuarteles generales de brigada y división en un solo nivel de mando. Los grupos (que se podrían designar regimientos) constarían de entre seis a ocho batallones de maniobra el doble en tamaño de las actuales brigadas) que serían subordinados a fuerzas de tarea conjuntas basadas en un Cuerpo de Ejército. Además de tener una estructura de mando optimizada en un ambiente cada vez más dinámico, los coroneles del Ejército podrían ampliar su entendimiento en materia de seguridad nacional al servir en posiciones interinstitucionales v en calidad de enlaces militares en el extranjero. o buscar más experiencias educacionales antes de asumir puestos de comandantes de un regimiento. Además, el eliminar un escalón de mando podría poner a disposición un gran número de personal de estado mayor para el resto de la fuerza.

El Ejército debe integrar el conjunto de capacidades antes mencionado a nivel de compañía y batallón, permitiendo las acciones cuidadosamente adaptadas y localmente administradas. Las planas mayores (actualmente inalteradas) deben tener mucho más capacidad de inteligencia, más especialistas de operaciones de información y comunicación social y unidades orgánicas de asuntos civiles. Los especialistas en roles no combatientes pertenecerían a una cadena de mando funcional para recibir el adiestramiento técnico en su guarnición. En las operaciones de

combate, esta cadena de mando proporcionaría la asesoría funcional y apoyo de plana mayor a nivel de brigada y superior.

En resumen, el Ejército debe incrementar su número total de efectivos disponibles al mejorar su capacidad de realizar las operaciones no tradicionales en los ambientes de conflicto irregular. Incluso, debe aumentar la cantidad de especialistas de inteligencia, construcción, asuntos civiles e informática. Además debe incrementar el número de batallones de infantería y unidades de policía militar que se asignan a los equipos de combate de brigada, así como los especialistas técnicos para maximizar el valor del equipamiento avanzado. El Ejército debe institucionalizar las unidades modulares de vehículos rodados para transporte de tropas de blindaje mediano en la tabla de organización y equipamiento de los equipos de combate de brigada de infantería. No debe reservar todas estas capacidades para unidades funcionales o cuarteles generales superiores. En su lugar, el Ejército debe integrarlas completamente en las unidades de combate —especialmente los equipos de combate de brigada de infantería al nivel más inferior posible. De esta manera, los equipos de combate de brigada de infantería podrán seguir siendo capaces de llevar a cabo las operaciones de espectro total, pero estarían mejor optimizados para operar en los ambientes irregulares. Los cambios aquí propuestos permitirían a los equipos de combate de brigada de infantería mantener sus capacidades letales y al mismo tiempo ampliarse para llegar a ser las unidades expedicionarias requeridas por la Directiva 3000.07 del Departamento de Defensa:

...unidades organizadas, adiestradas y equipadas que, cuando sean dirigidas, puedan proporcionar la seguridad civil, restaurar funciones gubernamentales esenciales, reparar la infraestructura necesaria para el funcionamiento del gobierno y sostenimiento de la vida humana y reformar o reconstituir las instituciones de seguridad locales hasta que el personal del lugar, internacional o civiles estadounidenses puedan hacerlo.

A pesar de las declaraciones de "la transformación más integral de su fuerza desde la

Segunda Guerra Mundial", considero que los pasos graduales tomados en las recientes iniciativas de modularidad no son lo suficientemente atrevidas para permitir que las fuerzas terrestres del Ejército se preparen para enfrentar los desafíos futuros en la conducción de operaciones en los ambientes

irregulares del siglo XXI.³⁴ He propuesto varios cambios para consideración de los planificadores de Defensa y la comunidad del Ejército con la esperanza de estimular una mayor discusión pública acerca del diseño de fuerzas y capacidades futuras del Ejército.*MR*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Se deriva este artículo de una monografía de Maestría del autor: "Organizing for Irregular Warfare: Implications for the Brigade Combat Team" (Escuela Postgrado Naval, Diciembre de 2007), disponible en: www.dtic.mil/cgi-bin/GetT RDoc?AD=ADA475829&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf. La monografía de 175 páginas explora más detalladamente debates sobre amenazas y propuestas de diseño de fuerzas que lo hace en el presente artículo.
- 2. Barnes, Julian E., "Gates Urges Funds for a Smarter Army", Los Angeles Times, 11 de octubre de 2007.
- 3. McGregor, Douglas A., Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century (Westport, Connecticut: Praeger, 1997).
- 4. Vicealmirante Cebrowski, Arthur K. y Garstka, John J., "Network-Centric Warfare: Its Origin and Future", *Proceedings*, (enero de 1998), disponible en: www.comw.org/rma/fulltext/overview.html. Su artículo se concentra en las operaciones navales, pero los conceptos y terminología han llegados ser sellos de las iniciativas de transformación de cada institución armada en el Departamento de Defensa (DOD). No es mi intención criticar la visión de transformación de defensa de Cebrowski, sino en su lugar, la aplicación retorcida de su visión en el campo del conflicto irregular. Cebrowski, que murió el 12 de noviembre de 2005, debe ser debidamente recordado como un importante visionario, que ayudó a iniciar discusiones perspicaces sobre el futuro de la guerra. Cebrowski atribuyó el término "guerra centrada en redes" a un discurso presentado por el Almirante Jay Johnson, Jefe de Operaciones Navales, (Seminario y 123ª Reunión Anual del Instituto de la Academia Naval de EUA, 23 de abril de 1997).
- 5. Steele, Dennis, "The Army Magazine Hooah Guide to Army Transformation", *Army Magazine*, 2001, disponible en: www.ausa.org/PDFdocs/Hooah_Guide_web.pdf. "Espectro Total" en este punto se refiere a un espectro de conflicto, desde las amenazas de baja intensidad hasta las s de alta intensidad. Luego eso fue cambiado para referirse a un espectro de operaciones, incluyendo acciones ofensivas, defensivas y de estabilidad.
 - 6. Steele, "Guide to Army Transformation".
- 7. Luego, el nombre fue cambiado a *Stryker Brigade Combat Teams* (equipos de combate de brigada *Stryker*) en honor al vehículo rodado usado como la plataforma principal de movilidad de estas unidades.
- 8. Vick, Alan; Orletsky, David; Pirnie, Bruce; y Jones, Seth, *The Stryker Brigade Combat Team, Rethinking Strategic Responsiveness and Assessing Deployment Options* (Santa Monica, California: RAND, 2002).
- Prefacio de Donald H. Rumsfeld en *Transformation Planning Guidance* (Washington, DC: Departamento de Defensa, abril de 2003), disponible en: www.oft.osd.mil/library_files/document_129_Transformation_Planning_Guidance April 2003 1.pdf.
- 10. Desde el 29 de octubre de 2001 hasta el 31 de enero de 2005, La Oficina de Transformación de la Fuerza del Departamento de Defensa era dirigida por Arthur K. Cebrowski (retirado en ese entonces).
- 11. George Bush, como citado en *Transformation Planning Guidance* del Departamento de Defensa, p. 3.
- 12. Prefacio de Donald Rumsfeld en $\it Transformation$ $\it Planning$ $\it Guidance$ del Departamento de Defensa, p. 1.
 - 13. Transformation Planning Guidance del Departamento de Defensa, p. 4.
- 14. Publicado en 1997, McGregor demostró una inquietante capacidad de pronosticación al usar un conflicto fictício con Irak en el futuro año de 2003. Describió el futuro escenario para demonstrar capacidades teóricas de su propuesta de diseño de la fuerza y estrategia basada en la tecnología. Aunque reconociendo las amenazas irregulares, el escenario de McGregor consta de combates aéreos, ataques de mísiles cruceros, bombardeos de sistemas de lanzamiento múltiple de cohetes y una invasión repentina realizada por fuerzas terrestres que fue reflejada seis años después. Durante el escenario imaginativo, McGregor describe a una fuerza terrestre que puede "desplegarse y avanzar rápidamente con grandes números a la profundidad en el territorio del enemigo... neutralizar las capacidades militares del enemigo [y]... asegura la rápida caída de su sistema de mando y pone fin al conflicto." McGregor, p. 145.
- 15. McMaster, H.R. "Crack in the Foundation", Escuela Superior de Guerra de EUA (trabajo universitario), p. 30.
 - 16. Task Force Modularity, Army Comprehensive Guide to Modularity 1,

- versión 1.0 (Fuerte Monroe, Virginia: Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, octubre de 2004), 6-3, disponible en: www.forscom.army. mil/weathr/Army_Transformation/Mod_OO_v._1.0.pdf.
- 17. El Manual de Campaña (*Field Manual FM*) 3-24 del Ejército de EUA, *Counterinsurgency* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta (U.S. Government Printing Office), diciembre de 2006).
- 18. Hammes, Thomas X., Sling and the Stone: On War in the 21st Century (Osceola, Wisconsin: Zenith Press, 2006), p. 225.
- 19. La Oficina del Secretario de Defensa, *The National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: Departamento de Defensa (DOD), marzo de 2005.
- 20. DOD, Irregular Warfare Joint Operating Concept, 11; DOD, Quadrennial Defense Review 2006.
 - 21. DOD, Quadrennial Defense Review 2006, p. 23.
- 22. La Oficina del Secretario de Defensa, *Quadrennial Defense Review Report* (Washington, DC: *DOD*, 30 de septiembre de 2001), disponible en: www. defenselink.mil/pubs/pdfs/qdr2001.pdf (énfasis del autor).
- 23. Durante un debate presidencial entre Bush y Gore en Winston-Salem, Carolina del Norte, el 11 de octubre de 2000, Bush criticó la política exterior del Presidente Bill Clinton en Somalia y en Haití, afirmando: "No pienso que nuestros soldados deben ser utilizados para lo que se llama el desarrollo de naciones (nation-building)", distinguiendo las misiones de imposición de la paz de lo que pensó debía ser el propósito central de las fuerzas armadas, "entablar y ganar la guerra". Bush continuó: "Pienso que nuestros soldados deben ser utilizados para ayudar a derrumbar un dictador cuando eso sirve nuestros intereses", disponible en: www.cbsnews.com/stories/2000/10/11/politics/main240442.shtml.
 - 24. DOD, Quadrennial Defense Review, 2006, p. 36.
- 25. England, Gordon. "Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations," Directriva 3000.05 del *DOD* (28 de noviembre de 2005), 1.2, disponible en: www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/300005p.pdf.
 - 26. Directiva 3000.05 del DOD, 4.1 (énfasis del autor).
 - 27. Directiva 3000.05 del DOD, 4.3.
- 28. Para citas y comentarios de su presentación, véase Barnes, Julian E. y Spiegel, Peter, "Rethinking the U.S. Army", *Los Angeles Times*, 10 de octubre de 2007; Barnes; Baldor, Lolita C. "Gates Envisions an Army Remade to Fight Future Wars", *Seattle Post-Intelligencer*, 11 de octubre de 2007; y Cloud, David S., "Gates Says Military Faces More Unconventional Wars", *New York Times*, 11 de octubre de 2007.
- 29. Tan, Michelle, "Deciding Who Goes, Where and When", *Army Times*, 14 de octubre de 2007.
- 30. Teniente General Chiarelli, Peter W. y Mayor Smith, Stephen H., "Learning from Our Modern War", *Military Review*, septiembre-octubre de 2007, p. 2.
- 31. Por ejemplo, el vehículo aéreo no tripulado *Raven* y un incremento en otros equipamientos de robótica deben estimular el Ejército a crear una nueva especialidad militar, tal como "especialista en robótica". Además, conductores y operadores de armas para el nuevo vehículo táctico liviano conjunto del Ejército y los vehículos de los futuros sistemas de combate deben tener una especialidad militar designada, permitiéndolos a dominar las operaciones y mantenimiento de estos sistemas cada vez más complejos, para que los "pasajeros" se concentren en sus tareas principales de combate. Un mayor número de equipamientos biométricos y bases de datos es otro ejemplo de un área que requiere el adiestramiento centrado.
- 32. Hay varios efectos que crearía un aumento en el tamaño de unidad que va más allá del alcance del presente artículo. Por ejemplo, alojamiento en instalaciones militares, apoyo de instalación y disponibilidad de áreas de adiestramiento tendrían que ser abordados y ampliados como sean necesarios. Existe un equilibrio objetiva, pero es difícil de medir, entre la eficacia del diseño de la fuerza y la eficiencia fiscal.
- 33. Boot, Max, "Military Strategies for Unconventional Warfare", comentarios ante el Consejo sobre Relaciones Exteriores (Council on Foreign Relations), presentado por Thomas D. Shanker, 27 de octubre de 2006; disponible en: www.cfr. org/publication/11834/military_strategies_for_unconventional_warfare_rush_transcript_federal_news_service.html.
- 34. La Oficina de Transformación del Ejército, 2004 Army Transformation Roadmap.

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI

Sargento de Primera Clase John W. Proctor, Ejército de EUA

Los soldados tienden a ser bastante especializados en esta clase de trabajo. Una gran parte de oficiales del Ejército han sido capitanes de sus equipos de fútbol, líderes scout y demás. Ellos comprenden qué es el liderazgo. Incluso, a nivel de tropa, la esencia básica de ser un buen Sargento es poder hacer un juicio rápido del carácter, ser un experto en motivación y un comunicador eficaz, alguien que verdaderamente entienda la naturaleza humana. Mucho del trabajo militar básico es intrínsecamente "sociológico" y esto nos ha ayudado en nuestro intenso esfuerzo para crear en este lugar, una sociedad de trabajo.¹

—Captain Ken Burgess, 2ª Brigada, 82ª División Aerotransportada, Bagdad, Irak, 2004

La llave para el éxito del Ejército es nuestra flexibilidad y buena disposición para cambiar, enfrentar al mundo tal y como es —sin alterar las aptitudes básicas que hacen del Ejército la mejor fuerza de combate del mundo.²

—Manual de Campaña (FM) 22-7.7

L SUBOFICIAL, SE encuentra en el centro de las iniciativas de transformación del Ejército. Él dirige a nuestros soldados en la batalla del siglo XXI.³ Él cuida, adiestra y lidera a nuestros soldados en tiempos de paz y en la guerra. El suboficial es el ejecutor principal de nuestra nueva doctrina y conceptos. Dirige las pequeñas unidades que maniobran nuestras nuevas plataformas y combaten al enemigo con nuestros nuevos sistemas de armamentos. El representa el rostro de los estadounidenses cuando se interrelaciona con la población local en los campos de batalla de contrainsurgencia. El modelo de desarrollo de liderazgo para los suboficiales del Ejército de EUA que libran la guerra del siglo XXI, tiene que definir correctamente la amenaza, desarrollar líderes con carácter y poner en práctica las estrategias de administración de conocimiento para diseminar la doctrina actual y la emergente.

En el ambiente de seguridad de hoy en día, el cambio es la norma. La lucha en 360 grados que se libra entre la población local es posiblemente una particularidad de este ambiente que llegó

para quedarse.⁴ En nuestra doctrina básica del Manual de Campaña (FM) 3-0, *Operations*, se explica que—

La doctrina del Ejército, hoy en día, sopesa equilibradamente las tareas que tienen que ver con la población —estabilidad o apoyo civil—con aquellas relacionadas con las operaciones de ofensiva y defensiva. Esta relación de paridad es crítica; se reconoce que el conflicto del siglo XXI involucra más que el combate entre oponentes armados. Mientras se derrota al enemigo con operaciones de ofensiva y defensiva, las fuerzas del Ejército, simultáneamente, configuran el entorno de las operaciones a través de algunas acciones no letales para restaurar la seguridad y la normalidad a la población local.

Los soldados operan entre la población, no adyacente ni sobre la misma. A menudo, enfrentan al enemigo en medio de los no combatientes, con muy pocos indicios que les ayuden a distinguir el uno del otro hasta el momento mismo en que surge el combate. Matar o capturar al enemigo cerca de los no combatientes complica, exponencialmente, las

El Sargento de Primera Clase John W. Proctor es el suboficial capellán responsable por el 19º Comando

de Sostenimiento Expedicionario, Campamento Henry, República de Corea.

operaciones terrestres. Es importante ganar batallas y enfrentamientos pero no es suficiente. El configurar la situación civil es tan importante como esas victorias para obtener el éxito.⁵

La parte más importante del panorama de cambio que incide en las operaciones contemporáneas es la interacción dramáticamente creciente del soldado estadounidense con la población local. Mientras que los cambios en nuestros sistemas de armamento, equipo, diseño de fuerza, comunicaciones, tecnología, intercambio de información y un exhaustivo menú de amenazas inundan a nuestro Ejército en la guerra, la dimensión humana intensamente clama la atención de las iniciativas de transformación. 6

Nuestro suboficial líder se encuentra en el corazón de esta transformación como su principal agente de difusión.

Guerra irregular

El Ejército llevará a cabo operaciones de espectro total entre la población. El enfoque integral del Gobierno como un todo incluirá el Soft Power [poder de persuasión], enfrentamientos no letales y mensajes efectivos en las operaciones de información. No obstante, en un parpadear, las situaciones pueden y toman un giro explosivamente letal y requieren de la aplicación disciplinada de maniobra de armas combinadas. En dicho ambiente, la formación de actitudes y valores es tan importante como el control de fuegos, economía de fuerza y reglas de enfrentamiento. La guerra irregular tiene que ver con personas, no con plataformas. Las plataformas, la tecnología, los sistemas de armamento y la superioridad de información, constituyen componentes esenciales de la misión para el éxito de las operaciones de combate terrestres en la guerra del siglo XXI. Sin embargo, sin un entendimiento cuidadoso de la dimensión humana, un enemigo astuto y sagaz, versado en la explotación cultural podría, de hecho, revertir la superioridad militar contra los objetivos de campaña del Ejército. Al analizar los modelos de desarrollo de líder para el Cuerpo



El Sargento Andrew Wolfgang proporciona seguridad durante una operación de cerco y búsqueda en Taji, Irak, 9 de agosto de 2009.

de Suboficiales del Ejército del siglo XXI, es imprescindible que definan, correctamente, el ambiente de la amenaza y pongan en práctica aquellos paradigmas que tratan los requisitos de un campo de batalla cada vez más centrado en lo humano-céntrico.

Necesitamos a suboficiales líderes educados, adiestrados y motivados a fin de buscar una aproximación equilibrada en lo humano-céntrico para la guerra irregular en el siglo XXI. Estos suboficiales líderes deben ser autoconscientes y tener siempre presente el contexto estratégico de sus acciones y de las acciones de la unidad.

Esto no quiere decir que ya no se requiere el desarrollo del líder para las operaciones de combate de gran envergadura ni que el adiestramiento para la guerra convencional esté obsoleto. No debemos sacrificar el adiestramiento sistemático en maniobras de armas combinadas a gran escala para mejorar la eficacia en ambientes de guerra irregular. El cuestionamiento de "esto o lo otro" se basa en una falsa premisa y no toma en cuenta la orientación doctrinaria ofrecida en el Manual de Campaña FM 3-0, *Operations*.

El proceso de desarrollo del líder para los suboficiales debe incluir la fomentación de las capacidades de liderazgo que normalmente se practican en lugares de adiestramiento más convencionales. Los suboficiales continuarán practicando y demostrando su liderazgo en sus requisitos de calificación y tiro de armas; ejercicios combinados de fuego en vivo; ejercicios conjuntos de despliegue rápido; maniobra convencional de fuerza contra fuerza en nuestros centros de adiestramiento de combate; y adiestramiento avanzado en los procesos y aplicaciones del "Mando en Batalla" [arte de tomar decisiones, dirigir y motivar en la batalla]. A fin de cuentas, el liderazgo en las grandes operaciones de combate o en la guerra irregular sigue siendo liderazgo. Los contextos y las amenazas pueden variar, pero la relación que existe entre el líder y el liderado aún requiere educación en el arte y ciencia militar y el adoctrinamiento en una cultura de valores y de tradición.

Nuestros aliados provienen de diversos orígenes étnicos, nacionales y culturales. El operar una maniobra de armas combinadas a gran escala con socios multinacionales podría requerir destrezas de asociación interculturales para el suboficial líder de una pequeña unidad o para el suboficial auxiliar de un Estado Mayor de batalla quien coordina las acciones entre los Comandos de Unidades. Las capacidades de liderazgo humano-céntricas refinadas en nuestras propias unidades requieren formas de aplicación externas si lidiamos fuera de nuestras zonas de confort cultural. La guerra moderna ha producido el fenómeno del "Pelotón de Fusileros Global".

Nuestros equipos de transición militar se sumergen en la cultura de las fuerzas locales. En las operaciones de contrainsurgencia, las fuerzas locales tienen que asumir gradualmente el control para que nuestras fuerzas puedan retirarse. El equipo de transición militar debe superar las barreras de lenguaje, cultura, raza, religión y experiencia si ha de tener éxito en el desarrollo de las capacidades de las fuerzas locales. El suboficial del Ejército de EUA asume, con frecuencia, la responsabilidad de proporcionar el liderazgo para estas misiones. Su educación y adiestramiento podrían contribuir al éxito de las operaciones de contrainsurgencia o fallarle actualmente en el punto de ataque. Los miembros de un equipo de transición militar que se convierten en fuente de irritación para las fuerzas locales pueden truncar el progreso del

plan de campaña. El liderazgo para el suboficial en este contexto tiene que desarrollarse intencional y deliberadamente.

En la primavera de 2008, un Suboficial estadounidense desfiguró una copia del Corán escribiendo mensajes ofensivos en sus páginas y después la fijó en una silueta de tiro al blanco en un polígono de armas ligeras compartido con las fuerzas de seguridad iraquíes. Al día siguiente, las fuerzas de seguridad iraquíes encontraron el libro sagrado con 14 agujeros. Su indignación fue tal que varios Generales de nuestras fuerzas gestionaron y convocaron reuniones con líderes Iraquíes para ofrecer oficialmente disculpas. Hasta el Presidente de los Estados Unidos públicamente le pidió disculpas al Primer Ministro iraquí.8

Si bien esta situación no es la norma, ni la una ni la otra es una anomalía. La guerra irregular requiere utilizar el conocimiento cultural como un arma más, no simplemente, la rutinaria clase de conocimiento cultural de "Check the Block" [procedimiento rudimentario de lista de verificación]. La guerra humano-céntrica requiere tanto del conocimiento cultural de área específica como de la adaptabilidad táctica.

El líder adaptable y de múltiples destrezas descrito en el Manual de Campaña FM 6-22, *Army Leadership*, es un paradigma para el desarrollo del suboficial líder del siglo XXI. Su capacidad de adaptación es un rasgo clave:

Los líderes con capacidad de adaptación exploran el ambiente, perciben las características claves de la situación y están conscientes de lo que se requiere para desempeñarse adecuadamente en el ambiente que ha cambiado. Los líderes deben ser particularmente observadores para percibir que el ambiente ha cambiado de manera inesperada. Admiten que enfrentan a adversarios sumamente adaptables y operan dentro de ambientes dinámicos en constante evolución. Algunas veces lo que sucede es que en el mismo ambiente la situación cambia repentina e inesperadamente pasando de una operación relativamente segura y calmada, a una situación de fuego directo. Otras veces el ambiente difiere de un despliegue de combate a uno de carácter humanitario y se requiere la capacidad de adaptación para cambiar la mentalidad y los instintos.9

El soldado de hoy en día no conoce otra cosa que el cambio y tiene que adaptarse constantemente a un ambiente volátil e imprevisible. Desde el año 2004, nuestro Ejército ha introducido un diseño de fuerza completamente nuevo (la modularidad), docenas de nuevos tipos de equipo y uniformes, puestos de mando de comunicación digital y modificaciones en los programas de adiestramiento e capacitación así como en los métodos para llevarlos a cabo. Además de todo, combatimos en la vorágine de una revolución doctrinal sin precedente, en medio de la cual el Ejército ha reescrito casi todos sus manuales de campaña. Esto impone cada vez mayores exigencias sobre líderes de escuadra, sargentos de pelotón y de sección, Sargentos Primeros y Sargentos Mayores para adaptar los estándares, requisitos y consideraciones de seguridad a la avalancha de cambios que hoy en día encara el soldado.

Las operaciones de contrainsurgencia pueden presentar el mejor conjunto de problemas en la búsqueda de la solución óptima para desarrollar a suboficiales líderes adaptables. Si un suboficial líder puede aprender a prosperar en una operación de contrainsurgencia, todo lo demás resultará, en comparación, más fácil. El General David H. Petraeus se ha referido a la contraguerrilla como la "guerra a nivel de postgrado". ¹⁰ Un Cuerpo de Suboficiales que domina y opera en entornos peligrosos, complejos y ambiguos de la guerra de contrainsurgencia deberá encontrar la guerra convencional menos difícil y más fácil de adaptarse a la misma. ¹¹

El modelo óptimo de desarrollo de liderazgo para el siglo XXI reconoce al Suboficial como el agente principal de cambio en una fuerza en transformación y destaca los factores humano-céntricos en operaciones de espectro total. El diagnóstico correcto del ambiente de amenaza de la guerra irregular debe encaminar a nuestros modelos hacia el desarrollo del líder. El pensamiento adaptable y creativo seguirá siendo un elemento principal al tratar tanto la amenaza como el ambiente operacional.

Tradiciones, patrimonio y valores

Los suboficiales son los custodios de las tradiciones, emblemas, uniformes y heráldica del Ejército. Desde los días en que el portaestandarte literalmente se abría paso en el campo de batalla con la bandera de la unidad a la cabeza

de la formación, hasta el día de hoy, donde el Sargento Mayor de Comando salvaguarda los "galardones" de la unidad, los suboficiales fomentan devoción y orgullo en el servicio al Ejército. Las costumbres, cortesías y rituales del Ejército pasan de generación a generación a través de la observancia diligente de los suboficiales que preservan el patrimonio del pasado y proyectan la tradición de *espíritu de cuerpo* en el presente.

Las ceremonias y los rituales son métodos para exhibir los valores del Ejército. Lejos de ser ejercicios sin significado alguno con pompa y desfile, comunican valores trascendentales tales como amor a la patria, libertad y honor. Ya sea en una ceremonia importante, como es una ceremonia en memoria de los camaradas caídos o en una pequeña ceremonia como un "Toque de Retreta" o un tributo "A los Colores", el suboficial está en el centro de las tradiciones y de los rituales. El suboficial prepara el campo del desfile, el comedor donde se ofrecerá el banquete y la capilla. Él supervisa los equipos de tiradores, los portaféretros y la Guardia de Colores. Se colocan entre los comandantes que intercambian los colores regimentales en una ceremonia de cambio de mando.

Estas ceremonias y rituales destacan los valores y las tradiciones del Ejército. Simbolizan el honor, la disciplina y los sacrificios de nuestros soldados a través de nuestra larga y famosa historia. Estos valores no deben cambiar jamás; tenemos que adherirnos concienzudamente a ellos para traspasarlos a nuevas generaciones de soldados con fidelidad y respeto. En una época donde el cambio es "rápido y furioso" y en donde los líderes aprenden a "adaptarse o morir" nuestro Cuerpo de Suboficiales profesionales debe permanecer firmemente arraigado a nuestro prestigioso patrimonio de victoria con honor. El Ejército es una organización basada en valores y requiere que los suboficiales líderes transmitan fielmente nuestros valores en su país y en el extranjero, ya sea, en operaciones de paz o de combate.

En la doctrina de liderazgo del Ejército se explica cómo tienen que ser los líderes, qué tienen que saber y qué tienen que hacer. Este modelo se traduce a características espirituales, mentales y físicas de liderazgo y proporciona un sistema de medida para el autodesarrollo que identifica a la persona como un todo.

Debemos comenzar con el carácter. Lo que tiene que ser un líder es un modelo de los valores del Ejército —lealtad, deber, respecto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal. Don Snider, un profesor de Ciencias Políticas en la Academia Militar de EUA, desglosa el desarrollo de carácter en tres líneas: el espiritual (qué es verdad); el ético (qué es correcto); y el social (acciones). 12 Snider enseña que un líder con carácter "intenta descubrir la verdad, decide qué es correcto y siempre demuestra la valentía de actuar adecuadamente". 13 Los modelos actuales de desarrollo del suboficial no tratan con la suficiente fuerza esta búsqueda sumamente personal y espiritual de la verdad. ¿Debemos enseñarles a los cadetes en West Point a emplear su fe personal como herramienta de liderazgo de esta manera, pero no a nuestro cuerpo de suboficiales? Si bien respetamos las elecciones y creencias personales de nuestros suboficiales, no obstante, es esencial en este debate observar que los valores morales no emergen aisladamente. En su discurso de despedida, George Washington expresó:

De todas las disposiciones y hábitos, aquellas que conducen a la prosperidad política, la religión y la moralidad son apoyos imprescindibles. No reclamaría en vano ese hombre el tributo de patriotismo si tuviera que trabajar para derribar estos grandes pilares de la felicidad humana, estos firmes sustentos de los deberes de los hombres y ciudadanos... Y séanos, con precaución, permitido complacernos con la suposición de que la moralidad puede ser mantenida sin la religión. Lo que sea que se conceda a la influencia de una refinada educación en mentes de particular estructura, la razón y la experiencia, ambas nos prohíben esperar que la moralidad nacional pueda prevalecer con exclusión del principio religioso. 14

Los modelos de desarrollo del suboficial líder deben requerir el desarrollo del carácter para copiar más definidamente los paradigmas educativos empleados en West Point. Muchos suboficiales líderes adoptan esta dimensión espiritual en su autodesarrollo personal, pero el sistema educativo del suboficial se mantiene inalterable en la materia. Resulta crítico que nuestros propios suboficiales líderes busquen la verdad mientras que nuestros soldados se enfrentan a peligros éticos complejos conducentes

a operaciones de espectro total en ambientes saturados de religiosidad. En una entrevista con el Instituto de Estudios de Combate, el Teniente Coronel Michael Iocabucci explica la importancia de la moral y de los valores en un conflicto. Al reflexionar acerca de las lecciones que aprendió de sus experiencias en la operación [*Iraqi Freedom*], Iacobucci destaca la importancia de "tener un buen clima de mando y establecer una moral y valores sólidos." Según lo explica, "Si usted va a entrar en este negocio de intercambiar balazos y matar gente, puede muy rápidamente erosionar en algo muy desastroso. La moral y los valores es sólo lo único que mantiene todo junto." ¹⁵

El Modelo de requisitos de liderazgo del Ejército detallado en el FM 6-22 identifica tres cualidades de cómo debe ser un líder: un líder con carácter, un líder con presencia y un líder con capacidad intelectual. El sistema educativo del suboficial juega un rol fundamental en el desarrollo del suboficial líder y los programas de capacitación deben acentuar estos requisitos. El éxito en la guerra del siglo XXI comienza con las experiencias educativas que profundizan el compromiso del suboficial profesional para liderar con carácter.

El conocimiento debe dar fuerza al carácter y el conocimiento debe traducirse en acción. El modelo *ser, saber y hacer* sigue siendo relevante en nuestros esfuerzos de desarrollo profesional en el cuerpo de suboficiales. El conocimiento y la acción, cuando no son animados por un sólido carácter moral, pueden probar ser ineficaces durante el combate en ambientes de amenaza tanto actuales como futuros.

Las exigencias de la guerra en el siglo XXI continuarán planteando complejos conjuntos de problemas en el quehacer de nuestros líderes y que pueden incluir variables religiosas, tribales, étnicas, sociales y políticas. Las acciones del "soldado estratégico" en los campos de batalla de contrainsurgencia explotan frecuentemente, en todas partes del mundo en tiempo real y a través de los medios de comunicación masiva digital. El establecer valores educativos y de adiestramiento que acentúen el desarrollo del carácter, autoconciencia y crecimiento personal ayudará a que nuestros suboficiales líderes permanezcan firmes ante los principios



Soldados del Ejército de EUA del 3^{er} Regimiento de Infantería, Guardia Antigua, marchan durante el desfile de Suboficiales en el Fuerte Myer, Virginia, 19 de mayo de 2009.

perdurables. La fidelidad a estos principios contribuirá al éxito de la misión en ambientes constantemente cambiantes con conjuntos de problemas complejos humano-céntricos.

Los suboficiales son el conducto del liderazgo que conecta a los comandantes y a los soldados. Como administradores de nuestras tradiciones, patrimonio, ceremonias y heráldica, los suboficiales portan nuestros estandartes en medio de los desafíos intimidatorios de la guerra del siglo XXI. Ahora más que nunca, el desarrollo del liderazgo para los suboficiales debe estar asentado en principios y valores perdurables.

El suboficial líder y la doctrina

El FM 3-0, *Full Spectrum Operations*, documento matriz de la doctrina del Ejército, inició una revolución doctrinal en el Ejército que todavía sigue generando cambios. ¹⁶ Muchos de los suboficiales más antiguos de hoy, aprendieron la doctrina a través de un esmerado estudio de manuales de papel "orejeados" en donde destacaban los pasajes claves y hacían anotaciones en sus márgenes. La vida útil de estas publicaciones doctrinales ha sido, por lo regular, de cinco años. Si bien dinámica por naturaleza, la doctrina parecía relativamente estable desde el principio de los años 90 hasta el principio de la guerra contra el terrorismo. La mayoría de los suboficiales contaban con sus propias copias de los Manuales de Campaña acerca de liderazgo,

acondicionamiento físico, asesoramiento de liderazgo, ejercicios de batalla y adiestramiento centrado en la batalla y el respectivo Manual proponente o el Manual de unidad orgánica (según el Arma o Especialidad). En el sistema educativo del suboficial, ellos aprenden cómo navegar en la doctrina buscando respuestas a los problemas mediante el uso de glosarios u otras ayudas de referencia.

Hoy, dos desafíos singulares han surgido para complicar la difusión de la doctrina del Ejército: el advenimiento de las referencias sin papel (Manuales digitalizados) y la naturaleza fluida (de rápido cambio) de la

doctrina actual en sí. Junto, estos dos factores afectan la transmisión del conocimiento doctrinal y requiere un nuevo estudio de cómo los suboficiales adquieren y retienen el conocimiento doctrinal.

La digitalización de los productos operacionales, regulaciones, manuales de campaña, folletos y demás información distribuida ha cambiado la cultura del intercambio de información. Ya no más atado con las restricciones de investigar las referencias en papel y tener que mecanografiar esmeradamente cada una de las partes citadas, el operador (que investiga, redacta y escribe la doctrina) de hoy puede copiar y pegar a velocidad de relámpago (y quizás sin mucha atención al detalle). Sin embargo, sin productos de papel, los suboficiales pueden perder algo de la captación y retención tradicional del conocimiento doctrinal. Esta situación da lugar a un cuerpo de suboficiales profesionales abrumados, frecuentemente, por la información y obligados a leer de la pantalla de una computadora de escritorio en lugar de un Manual de Campaña de papel que podría caber en una caja de campaña, en una mochila, o en el bolsillo del uniforme.

Incluso, si el suboficial líder de hoy hubiera recurrido a las viejas versiones de papel de su doctrina, la doctrina en sí misma presentaría dos dificultades adicionales: sería fluida en naturaleza (según lo sugiere la generación reciente de



El Sargento Segundo William Fullerton, asignado al 2º Pelotón, Compañía Bravo, Batallón de Tropas Especiales, de la 82ª División Aerotransportada, instruye a sus soldados antes de salir a patrullar del Campo Aéreo Bagram, Afganistán, 4 de julio de 2009.

manuales de campaña provisionales); y a menudo estaría sujeta a las lecciones aprendidas del campo de batalla. El hacer mayor énfasis en las estrategias de administración de conocimiento para el desarrollo del suboficial líder puede atenuar ambas dificultades.

Los suboficiales del siglo XXI deben apropiarse de los conceptos de administración de conocimiento como el sistema principal de transmisión para la doctrina actual y emergente del Ejército. La administración de conocimiento es simplemente la práctica de capturar, almacenar y compartir el conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito se distribuye en publicaciones, presentaciones con diapositivas, hojas de cálculo, informes, etc. El conocimiento tácito tal como las percepciones, experiencias, consejos, análisis y opinión es empírico. Se distribuye en foros en-línea, mensajes instantáneos y otros medios sociales de compartir información. Si bien ambos tipos de conocimientos son necesarios, es el conocimiento tácito el que fomenta el aprendizaje social para una comunidad de práctica.¹⁷

Los foros profesionales en-línea tales como la Red de Suboficiales en el "Sistema de Conocimiento de Mando de Batalla" tienen un enorme potencial para permitir la administración de conocimiento a nuestros suboficiales lideres.¹⁸ La red del suboficial proporciona un foro seguro, discusiones profesionalmente moderadas e intercambios para que los suboficiales resuelvan los problemas que hoy encaran en nuestro Ejército en la guerra. Los suboficiales comparten preguntas y problemas así como también soluciones, experiencias y consejos con sus compañeros suboficiales. La red del suboficial ha ayudado a millares de suboficiales, proporcionándoles asistencia en el campo con asuntos actuales en casi tiempo real. Estos foros proporcionan una manera de discutir la doctrina en teoría así como la doctrina aplicada y ampliada mientras que los

miembros comparten sus propias tácticas, técnicas y procedimientos. La membrecía actual de la Red del Suboficial alcanza los 37.000 participantes voluntarios en servicio activo, Guardia Nacional del Ejército de EUA y el Componente de la Reserva del Ejército de EUA.

El Centro para las Lecciones Aprendidas del Ejército también ofrece gran potencial para mejorar el liderazgo de los suboficiales del Ejército. Apenas hemos tocado algunos recursos como el Sistema de Conocimiento del Mando de Batalla y el Centro para las Lecciones Aprendidas del Ejército, como plataformas de aprendizaje social que apoyan la transformación. La inclusión formal de éstas y otras plataformas de conocimiento en todos los programas de adiestramiento para personal de tropa con énfasis en el Sistema Educativo para Suboficiales multiplicará rápidamente el conocimiento de la organización. Los comandantes de unidad en cada escalafón deben apoyar la participación de suboficiales en foros de administración de conocimiento en los niveles de organización y del Ejército.

Somos un Ejército basado en doctrina, y en el FM 3-0 se establece la dirección para el presente y el futuro. Es imprescindible que nuestros suboficiales

líderes capten y comuniquen los parámetros doctrinales provistos en el FM 3-0 e incorporen las observaciones, percepciones y lecciones relevantes en sus iniciativas de adiestramiento. Podemos optimizar este ambiente de aprendizaje fluido y dinámico implementando iniciativas intencionalmente agresivas de administración del conocimiento para los suboficiales líderes de hoy en día. A través de plataformas tales como la Red de Suboficial, nuestros líderes de tropa pueden compartir el conocimiento doctrinal explicado en nuestras publicaciones así como las lecciones aprendidas de operaciones en desarrollo. Al unir los conceptos doctrinales así como las observaciones, percepciones y lecciones del campo de batalla, se acelerarán también las iniciativas para desarrollar el adiestramiento relevante en terreno en los centros de adiestramiento de combate. El crear sinergia entre los operadores de campo, los creadores de la doctrina y el adiestramiento y los observadores y controladores de los Centros de Entrenamiento de Combate, es una meta ya trazada por el Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC).19

El sistema de publicaciones sin papel fomenta la presencia en-línea. Los suboficiales líderes que permanecen actualizados en asuntos y temas emergentes pueden encontrar un caudal de ayuda en una gran variedad de foros en-línea en el Sistema de Conocimiento de Mando de Batalla. Las comunidades de práctica existen tanto para comunidades especificas (tales como la red del oficial ejecutivo o de adiestramiento) o macro comunidades (red de logísticos). Una comunidad de práctica activa aplica el conocimiento colectivo de su afiliación al proceso de solución de problemas. Esto fomenta tanto la colaboración y el aprendizaje social como facilita el desarrollo de un conjunto de soluciones relevantes. Un solo tema de foro de contrainsurgencia, anunciado en 2007 en el Sistema de Conocimiento del Mando de Batalla, "Derrota del terrorista suicida", obtuvo 187 respuestas de fuentes tan divergentes como el Grupo de Guerra Asimétrica, la Fuerza Multinacional-I del Centro para la Excelencia en Contrainsurgencia y el Centro y Escuela de Guerra Especial John F. Kennedy.²⁰ Este tipo de colaboración multiplica exponencialmente la perspicacia doctrinal y la comprensión operacional de todos los participantes y de sus organizaciones.

Puede no ser realista presumir que nuestro cuerpo de Suboficiales dominará la naturaleza fluida de los conceptos doctrinales actuales utilizando solamente métodos educativos digitales preliminares. En los salones de clases del sistema educativo para suboficiales se practica el método de Grupo Pequeño de Instrucción para optimizar las experiencias, el conocimiento y las capacidades cognitivas de los estudiantes en un foro facilitado profesionalmente. Los foros virtuales de administración de conocimiento hacen lo mismo pero en una escala a nivel de todo el Ejército que maximiza el alcance y la profundidad. La revolución doctrinal activada por el FM 3-0 aún resuena a través de la fuerza; las observaciones, percepciones y lecciones todavía emanan de las operaciones de combate en el teatro. Los suboficiales se abruman con nueva información. Podemos encontrar un paradigma más realista para la transmisión de la doctrina actual y emergente para nuestro cuerpo de suboficiales utilizando plataformas de administración de conocimiento.

Condiciones cambiantes, valores invariables

La guerra en el siglo XXI exigirá cada vez más conjuntos de destrezas complejas por parte de los Suboficiales líderes y requiere un foco humano-céntrico para la solución de problemas. El ambiente operacional implicará, casi con certeza, amenazas no convencionales y asimétricas y una intensiva interacción humana con las poblaciones y fuerzas locales y socios multinacionales. La naturaleza volátil e imprevisible de la guerra irregular requerirá un cuerpo de suboficiales arraigados firmemente al patrimonio, la tradición y a una cultura de valores concienzudamente observadas en el Ejército. El líder con carácter que busca la verdad y actúa éticamente será capaz de estructurar (dando persistencia) aquello que jamás debe cambiar en situaciones constantemente cambiantes su entorno.

A fin de desarrollar a este líder se requerirá del conocimiento de estrategias de administración que aprovechan la experiencia colectiva de los suboficiales para el beneficio de todos sus miembros. Un Ejército basado en doctrina debe

diseminar la doctrina de maneras prácticas, disponibles y relevantes para esta generación de suboficiales líderes. A fin de lograrlo, debemos adaptar los métodos de aprendizaje disponibles al público objetivo previsto. Las Comunidades de Práctica en-línea proporcionan intercambios sociales de conocimiento empírico y la transferencia rápida de mejores prácticas emergentes en tiempo casi real. Este proceso ayuda a la educación y adiestramiento de guerreros listos para el combate y bien preparados para lidiar con una variedad de panoramas operacionales. La optimización de las experiencias de otros soldados ha sido por mucho tiempo un precepto del Ejército y una pieza clave educativa de nuestros dominios de capacitación institucional y operacional.

El suboficial del Ejército es el transmisor principal de la transformación. Además, es el administrador de nuestro patrimonio, tradiciones y valores. Desplegar al suboficial líder a los campos de batalla volátiles del siglo XXI para conducir operaciones de espectro total requerirá un liderazgo que pueda adaptar tácticas sin poner en peligro las normas éticas. Los adelantos tecnológicos tienen sus altas y sus bajas, y los sistemas de armamento evolucionan; pero los seres humanos permanecerán siempre en el centro de la guerra. Los suboficiales líderes del Ejército del mañana se levantarán para hacerle frente a cada desafío con valentía, idoneidad y confianza —siempre y cuando jamás olvidemos quiénes somos y cómo llegamos a donde estamos.MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Zinsmeister, Karl, *Dawn Over Baghdad: How the U.S. Military is Using Bullets and Ballots to Remake Iraq*, (Nueva York: Encounter Books, 2005).
- 2. Manual de Campaña (FM) 22-7.7, *The Army NCO Guide* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2002).
- 3. En este artículo, los pronombres "he" (él) y "him" (él) son genéricos y representan a los suboficiales líderes masculinos y femeninos.
- 4. El análisis de tendencia es el elemento más frágil del pronóstico. El futuro del mundo durante el próximo cuarto de siglo estará sujeto a grandes trastornos y sorpresas, tanto naturales como artificiales. Estos trastornos y muchas otras fuerzas afines, pueden cambiar fácilmente la trayectoria de cualquier tendencia. The Joint Operating Environment (Norfolk, VA: United States Joint Forces Command, November 2008) reconoce que muchas, si no todas, las tendencias y trayectorias futuras no serán lineares.
- Manual de Campaña (FM) 3-0, Operations (Washington DC: GPO, febrero de 2008).
- 6. Ibíd. "Este conflicto será librado en un ambiente complejo, multidimensional, y arraigado a la dimensión humana. Por sí solas, las fuerzas militares no pueden ganar este conflicto; el ganar requiere la estrecha cooperación y coordinación de esfuerzos diplomáticos, informativos, militares y económicos. No obstante, debido a la naturaleza humana del conflicto, el poder terrestre seguirá siendo importante para el esfuerzo militar y esencial para la victoria."
- 7. Irregular Warfare Joint Operating Concept (Washington DC: GPO, septiembre de 2007). "La guerra irregular se trata de personas, no de plataformas. La guerra irregular no solo depende de nuestro valor militar, sino también de nuestra comprensión de la dinámica social tal como políticas tribales, redes sociales, influencias religiosas y usos culturales. Las personas, no las plataformas y la tecnología avanzada serán la llave para el éxito de la guerra irregular. La fuerza conjunta necesitará ser paciente, tenaz, y conformada por personas culturalmente listas para entablar relaciones y asociaciones locales que son esenciales para la conducción de la guerra irregular."
- $8.\ Qassim\ Abdul-Zahra, "Bush\ Apologizes\ for\ Quran\ Shooting," Associated\ Press,\ 2008-05-20.$
- 9. Manual de Campaña (FM) 6-22, Army Leadership (Washington DC: GPO), párrafo 10-49.
- Gumbrecht, Jamie. "Troop Numbers to Thin In 2008," McClatchy Newspapers, 30 de diciembre de 2007.
- 11. General de Brigada Cardon, Edward L., "Recognizing the Army's Cultural Changes," Army, septiembre de 2007. "No acabamos de entender cómo ha cambiado la cultura de nuestros líderes de menor antigüedad. Por ejemplo, sabemos que cierta cantidad de nuestros Capitanes de las Fuerzas Blindadas no han terminado el entrenamiento de Artillería de Tanque debido a que han permanecido en despliegues prolongados. Según algunos, esto es el presagio de una caída del alistamiento del Ejército. Sin embargo, para nuestros líderes de menor antigüedad, la reacción es absolutamente diferente. Se sienten muy confiados de que pueden dominar rápidamente las destrezas requeridas. ¿Por qué piensan

- así? Nuevo equipo, nuevas tácticas, diferentes tipos de adiestramiento-nuestros soldados saben que tienen que adaptarse tanto para ganar como para permanecer vivos. No tienen miedo a lo desconocido; utilizan sus destrezas para adaptarse a lo desconocido. Éste no es sugerir que no llevemos a cabo el entrenamiento de Artillería de Tanque. Debemos, y no hay una razón válida por la que nuestras tropas de Fuerzas Blindada no sean expertas en sus tanques como cuestión de entrenamiento, pero nuestros líderes de menor antigüedad ven una carencia de destreza particular como un desafío a la superación, como lo han demostrado en cada despliegue de combate."
- 12. Snider, Don. "The Human Spirit, Ethics, and Character: An Integrated Approach to Warrior Development," presentación en la Conferencias de Liderazgo de Oficiales Superiores al Jefe de Capellanes, abril de 2007.
 - 13. *Ibíd*.
- 14. Washington, George, Discurso de despedida, *Preparatory to His Declination*, Baltimore, Maryland, George y Henry Keating (1896).
- 15. Combat Studies Institute, *Operational Leadership Experiences*, Entrevista con el Teniente Coronel Michael Iocabucci, 1 de junio de 2006.
- 16. General Wallace, William S., "Manual de Campo (FM) 3-0 Setting the Capstone of Amy Doctrine," *Army*, marzo de 2008.
- 17. Manual de Campaña (FM) 6-01.1, Knowledge Management, (Washington DC: GPO, 2008), párrafo 1-17. La "conexión provee a las personas una estructura y redes—tanto técnicas como social—que facilita la comunicación. Puesto que el conocimiento es social y se utiliza para beneficio de las personas, la mayoría de la gente lo busca de las personas que conocen y de las que confían antes de preguntarles a otros o entrar a la base de datos. El buscar conocimiento de otras personas lleva a la colaboración."
- 18. El curso de Lecciones Aprendidas (Lessons Learned), impartido por el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, Fuerte Leavenworth, Kansas, ha sido concebido para adiestrar a oficiales y suboficiales a designar responsabilidades para establecer y administrar un programa de lecciones aprendidas en su organización y en sus unidades subordinadas.
- 19. *Ibíd.*, Wallace, William S. General. "TRADOC está comprometido a proveer a nuestros soldados las mejores, más relevantes e innovadoras oportunidades de entrenamiento mientras que transforma un Ejército de Campaña de calidad con capacidades conjuntas y expedicionarias. Seguimos enfatizando en las lecciones aprendidas en el teatro directamente a los soldados en tierra y a las unidades en todo el Ejército. Nuestras lecciones aprendidas están proporcionando simultáneamente la base y andamiaje para el desarrollo de la doctrina del Ejército que se refuerza y se practica en las unidades operacionales y en nuestros centros de capacitación."
- 20. Battle Command Knowledge System, foro professional, 30 de julio 2009, https://forums.bcks.army.mil/secure/communityBrowser.aspx?> (30 de julio de 2009).



El Coronel Duarte recibe la Medalla al Servicio Meritorio del Comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA Teniente General Robert L. Caslen, hijo, en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

l personal de *Military Review* desea aprovechar esta ocasión para expresar su sincero agradecimiento al Coronel Sergio Luiz Goulart Duarte del Ejército de Brasil por su desinteresada e incansable labor en apoyo de la Edición Brasileña, 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 su Ejército y el de EUA, profundizando el intercambio profesional y el entendimiento mutuo entre las respectivas instituciones armadas.

En calidad de Editor Asesor, el Coronel Duarte participó activamente en todo el proceso de publicación de la Edición Brasileña de *Military Review*, asegurando la calidad de la misma. En calidad de Oficial de Enlace del Ejército de Brasil 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 tanto con sus colegas del Ejército de EUA como de otras naciones aquí representadas. El Coronel Duarte 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 Duarte en todas las fases de producción de la Edición Brasileña, 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 Jessemine y a sus hijos.