Fuerza Aérea de EUA, Sgto. David H. Lipp

Un Cabo Primero ayuda en la admisión de pacientes y a controlar la entrada de los mismos en la Clínica gubernamental del Mercado Mallam-Atta como parte del ejercicio de Asistencia Médica Humanitaria de 2006 de las Fuerzas Conjuntas, en Accra, Ghana, 14 de septiembre de 2006.

PB-100-10-11/12
Headquarters, Department of the Army
PIN: 100582-000
Approved for public release; distribution is unlimited

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2010
Military Review
EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA
NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2010
http://militaryreview.army.mil

La importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército p. 17
General de División Roberto Arancibia Clavel

Desvinculación moral: ¿cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? p. 26
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía y
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Rebelión de los Generales: Un estudio de caso sobre la ética profesional p. 58
Martin L. Cook

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

Military Review

Teniente General
Robert L. Caslen, hijo
Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Coronel John J. Smith
Director General

Teniente Coronel Gary Dangerfield
Subdirector

Redacción
Marlys Cook
Editora Jefe, Edición en inglés
Mayor Sharon Russ
Gerente de Producción
Miguel Severo
Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración
Linda Darnell
Secretaria

Ediciones en Idiomas Extranjeros
Paula Keller Severo
Traductora Asistente
Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana
Albis Thompson
Ronald Williford
Traductores/Editores

Edición Brasileña
Flavia da Rocha Spiegel Linck
Shawn A. Spencer
Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas
Coronel Cristian E. Chateau
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana

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

Foto de portada: Combate Naval de Iquique.

2 La seducción de la victoria rápida: Lecciones de la lucha de Perú contra el *Sendero Luminoso*
Mayor Michael L. Burgoyne, Ejército de EUA

Catorce años después de que una poderosa rebelión sembrara miedo y destrucción en todo Perú, el comandante general del Ejército peruano, Otto Guibovich, dio la siguiente siniestra advertencia: "Si no hacemos algo, crecerán en número y nos daremos cuenta de que tenemos nuestra propia FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia)".

9 En el camino para articular nuestra ética profesional
Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D., Ejército de EUA y Mayor Danny Cazier, Ejército de EUA

Desde hace mucho tiempo, el Ejército ha funcionado sin una expresión formal de su ética profesional. De hecho, muchos quienes están asociados con la profesión de las armas cuestionan abiertamente si es prudente o hasta posible intentar darle una expresión a la "Ética Militar Profesional".

17 La importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército
General de División Roberto Arancibia Clavel, Ejército de Chile

"Lo que pasó ayer nos sirve para entender el hoy y proyectarnos al mañana". Sobre la base de esta premisa se aborda la importancia de la historia militar para los oficiales, desde todos sus ángulos de análisis, es decir, de lo que es, de quienes son sus cultores, cómo se gesta, cuál es la manera de estudiarla y por qué resulta fundamental su investigación.

26 Desvinculación moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas?
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía y Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Mediante la intuición, distintas experiencias, reacciones a las experiencias de otros y exposición a los estándares de los demás, las personas desarrollan un conjunto de estándares de conducta que tienen que ver con sus propias acciones. El Ejército, para los soldados, juega un rol en el desarrollo de estos estándares.

32 Una guía básica para el desarrollo de las medidas de efectividad
Mayor Shon McCormick, Ejército de EUA

A fin de comprender el nivel operacional de guerra, los estudiantes deben apreciar la doctrina conjunta más reciente. En la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, un importante concepto doctrinal que se enseña son los elementos del diseño operacional.

Edición Hispanoamericana
REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA
Publicada por el
CENTRO DE ARMAS COMBINADAS
Fuerte Leavenworth, Kansas 66027-2348
TOMO XC NOVIEMBRE-DICIEMBRE NÚMERO 6
http://militaryreview.army.mil
email: leav-milrevweb@conus.army.mil

40 Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativo el aumento del personal civil

General de Brigada Stephen L. Danner, Guardia Nacional de Misuri, Teniente Coronel North K. Charles, Guardia Nacional de Misuri, y Coronel Wendul G. Hagler, II, Guardia Nacional de Misuri

Estados Unidos ha sido menos que eficaz en el empleo de los instrumentos de poder nacional en conflictos recientes. Si bien los militares han sido guerreros expedicionarios sin paragón, nuestras iniciativas diplomáticas, de inteligencia, economía y gobernanza no han cumplido a cabalidad con los requisitos de las operaciones de estabilización y de reconstrucción.

50 La partición del Mar de Sulawesi: La estrategia de EUA y la transformación del Triángulo de Tránsito Terrorista

Charles "Ken" Comer

Si bien la mayoría de las iniciativas de EUA en las operaciones de contingencia en ultramar se centran en el Medio Oriente, Afganistán y el Cuerno de África, otras iniciativas se enfocan en el sudeste de Asia en la región de la triple frontera entre las Filipinas, Indonesia y Malasia, rodeando el mar de Sulawesi. Esta área, más comúnmente conocida como el "T3" —el Triángulo de Tránsito Terrorista— sigue siendo el área de interés principal del Comando de EUA en el Pacífico con respecto al contraterrorismo y su principal enfoque en los procesos de cooperación militar bilateral en el sudeste asiático.

58 Rebelión de los Generales: Un estudio de caso sobre la ética profesional

Martin L. Cook

El hecho de que se pueda decir una broma como esta frente a un público incluyendo al Presidente, al Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, al Jefe de Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Aérea y frente a muchos otros dignatarios en Washington dice mucho de la relación que existe entre los líderes militares de mayor antigüedad y sus superiores civiles.

68 Índice Anual

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

Official:

JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army 0633905

Military Review--Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, así como trimestralmente en Árabe por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas. Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983. Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: http://militaryreview.army.mil. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348. 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.

La Seducción de la Victoria Rápida: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso

Mayor Michael L. Burgoyne, Ejército de EUA

Las opiniones expresadas en este artículo son estrictamente del autor y no reflejan la política o postura oficial del Departamento del Ejército, Departamento de Defensa o Gobierno estadounidense.

CATORCE AÑOS DESPUÉS de que una poderosa rebelión sembrara miedo y destrucción en todo Perú, el comandante general del Ejército peruano, Otto Guibovich, dio la siguiente siniestra advertencia: "Si no hacemos algo, crecerán en número y nos daremos cuenta de que tenemos nuestra propia FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia)".[1] El Sendero Luminoso (SL) llevó a cabo una campaña violenta de guerra de guerrilla rural y terrorismo urbano desde 1980 hasta 1995; sin embargo, su crecimiento y expansión parecieron desvanecerse en un instante con la captura de su líder, Abimael Guzmán. La rápida desintegración del SL fue mencionada como un ejemplo de la contrainsurgencia con éxito, no obstante, el actual número de víctimas en aumento y la violencia ocasionada por el grupo anteriormente considerado inactivo, hacen esta conclusión dudosa. Si bien la importancia de la captura del liderazgo del SL queda fuera de cualquier duda, los recientes sucesos señalan que los problemas fundamentales que motivaron el surgimiento de la insurgencia del Sendero Luminoso aún están latentes. A fin de que el gobierno de Perú derrote al Sendero Luminoso y produzca una estabilidad duradera, debe usar una combinación de estrategias centradas en el enemigo y en la población.[2]

El surgimiento del Sendero Luminoso

El ambiente que motivó el surgimiento del Sendero Luminoso es parecido al que ha generado numerosas otras insurgencias. Similar a otros países en América Latina, Perú reconoció la necesidad de llevar a cabo una reforma agraria. En los años 60, el gobierno peruano inició un programa de gran alcance para redistribuir la tierra a los campesinos que no se había dado después del sistema anterior de *haciendas*.[3] Sin embargo, la región montañosa peruana no recibió gran apoyo de esta iniciativa. El gobierno hizo poco caso del Departamento de Ayacucho, el cual se convirtió en el corazón de la insurgencia. Ya para 1980, el ingreso anual per cápita era tan sólo de US$ 60, y tres de sus provincias tenían la tasa de pobreza más elevada de todo el país (15%).[4] Además, la población del Ayacucho era predominantemente indígena, que jamás se había integrado completamente a las regiones costeras, y sus pobladores conservaban su lengua quechua nativa. La región desconectada y empobrecida sufrió bajo una estructura socioeconómica anticuada y era presa fácil de una revolución.

Una acción revolucionaria emergió del Partido Comunista. Una fragmentación del Partido Comunista de Perú en 1960 originó el Partido Comunista de Perú en el Sendero Luminoso.[5] Su líder, Abimael Guzmán, era un devoto seguidor de Mao Tse-Tung y de sus filosofías de la guerra de guerrilla. El libro sumamente influyente de Mao, *On Guerrilla Warfare*, sentó las pautas para el nacimiento del Sendero

---

El Mayor Michael L. Burgoyne, Ejército de EUA, finalizó, recientemente, el adiestramiento local como especialista en el área del servicio exterior en América Latina y es egresado de la Universidad de Georgetown. El mayor Burgoyne fue desplegado en apoyo a la Operación Iraqi Freedom *en calidad de oficial de Logística de Regimiento en 2003 y nuevamente en calidad de comandante del Escuadrón C, 3er Escuadrón, 7a Caballería.*

Agencia Central de Inteligencia

Paisaje de Perú, pequeño lagos en la montaña de los Andes

Luminoso. Mao advertía lo siguiente: "el éxito depende, en gran medida, de líderes políticos influyentes quienes trabajan incesantemente para producir una unificación interna".[6] El Sendero Luminoso inició este proceso de unificación en los predios de la Universidad de Huamanga, en la ciudad de Ayacucho, donde Guzmán impartía clase. Guzmán y otros integrantes del Sendero Luminoso pudieron dominar el cuerpo docente y las organizaciones estudiantiles de la universidad a finales de los años 60 y principios de los años 70.[7] Durante todo este tiempo, adoctrinaron al cuerpo docente predominantemente indígena con una ideología maoísta que destacaba la gran disparidad de riquezas en Perú. En 1974, el Sendero Luminoso perdió el control de la universidad, sin embargo, ya habían creado con éxito una "concienciación revolucionaria" en la población de Ayacucho.[8] Otros movimientos comunistas latinoamericanos siguieron el método Foco del Che Guevara y llevaron sus ideologías a las zonas rurales.[9] Los seguidores de Guzmán no eran hijos de extranjeros o jóvenes idealistas de clase media urbana; formaban parte de una población ya empobrecida. El Sendero Luminoso no necesitaba crear lazos con la población; ellos eran la población.[10]

Después de haber creado una base sólida de apoyo entre la gente, Guzmán los organizó para que formaran parte de una insurgencia activa. Mao Tse-Tung dedicó gran parte de su tiempo en su obra "organización para la guerra de guerrilla", y proporcionó instrucciones explícitas para ayudar a los "estudiantes que no tenían conocimientos de asuntos militares".[11] Mao proveyó una descripción de una organización sumamente estructurada con mecanismos específicos de mando y control. Como resultado del seguimiento de este ejemplo, las unidades del Sendero Luminoso sumamente organizadas funcionaban de manera autónoma a nivel táctico. Todos los elementos funcionaban bajo la dirección del "comité central" y del mismo Guzmán.[12] La profunda devoción que sentían sus seguidores y su organización jerárquica le permitió al Sendero Luminoso lanzar una campaña devastadora de violencia y terrorismo contra el gobierno peruano. Sin embargo, la estructura del Sendero Luminoso también probó ser un punto vulnerable clave.

Cómo extinguir al Sendero Luminoso

El gobierno peruano se encontraba en una excelente posición para derrotar una insurgencia cuando

Foto AFP/Diario Ojo

Perú, Toccate: Soldados peruanos socorren al ingeniero colombiano Jairo Giraldo, de la empresa argentina Techint, encargado del gasoducto del Proyecto Camisea gas, cerca de Toccate, Perú, 10 de junio de 2004 después de encontrarlo en las cercanías de Toccate, Ayacucho, sur andino de Perú. El ingeniero Giraldo permaneció secuestrado casi por 36 horas junto con otros 70 trabajadores de la misma empresa, por una columna de la guerrilla del Sendero Luminoso.

el Sendero Luminoso comenzó a emerger. Si bien el Ayacucho era una región pobre y abandonada, gran parte de la población se sentía satisfecha con las reformas agrarias y con los cambios en el sistema antiguo de hacienda. Además, el año 1980, marcó el regreso de las elecciones libres de Perú, lo cual incluyó la participación de los partidos políticos marxistas. En estas condiciones, al Sendero Luminoso le resultó difícil expandir su tipo específico de ideología comunista fuera de su base de apoyo cultivada en Ayacucho.

Al principio, como muchos gobiernos encaran amenazas internas, el gobierno peruano no se dio cuenta de la gravedad de la situación y encaró dificultades con los retos que le planteaba la guerra de contrainsurgencia. Luego de algunos contratiempos iniciales, los militares peruanos iniciaron un planteamiento de contrainsurgencia mejor equilibrado mediante la integración de medidas militares letales con la seguridad y desarrollo de la población. El Sendero Luminoso contribuyó con la nueva estrategia infligiendo grandes violencias y abusos en muchas aldeas peruanas. El gobierno integró muchas aldeas en un programa de seguridad local denominado Rondas Campesinas. Bajo este sistema, los aldeanos estaban armados y contaban con la autorización de defender sus aldeas de la influencia que ejercía el Sendero Luminoso.[14] Cuando capturaron a Guzmán, el Sendero Luminoso ya se tambaleaba bajo los efectos de las nuevas estrategias. Sin embargo, en lugar de intentar regresar al campo y recuperar el apoyo de la población, Guzmán redirigió sus esfuerzos a Lima, la capital de Perú, para intentar obtener la victoria por la vía rápida. Guzmán pensó que el gobierno de Perú se había debilitado lo suficientemente, y que los ataques terroristas intensos ocasionarían el éxodo masivo de limeños acaudalados e influyentes con sus recursos económicos. Esto provocaría una carrera a los bancos para retirar su dinero, el colapso económico y la necesidad de una intervención extranjera. De ahí, el Sendero Luminoso podría levantar la bandera de un movimiento nacionalista contra los intrusos extranjeros y volver a reconquistar el amplio apoyo popular.[15]

El 12 de septiembre de 1992, Guzmán fue capturado junto con varios otros líderes del Sendero Luminoso en un ataque sorpresa ejecutado por el DINCOTE (Dirección Contra el Terrorismo), un grupo selecto de policía nacional del Perú que había gozado de gran apoyo y adiestramiento por parte de Estados Unidos.[16] Después de su captura, Guzmán hizo declaraciones a favor de un cese de hostilidades con el gobierno. La importancia de la captura de Guzmán no puede dejar de recalcarse. La organización sumamente estructurada del Sendero Luminoso había caído en un caos total. Dieciocho meses después de su arresto, 3.600 guerrilleros del Sendero Luminoso se entregaron voluntariamente o fueron capturados, y la violencia política rápidamente

disminuyó.[17] El Sendero Luminoso pasó a ser una molestia menor y hasta recientemente se pensaba que había sido completamente derrotado.

Después de la desintegración del Sendero Luminoso, el gobierno peruano comenzó a desmantelar sus agencias de inteligencia como respuesta a las historias de atrocidades cometidas por algunas de las unidades operacionales. La masacre de Los Barrios Altos por el Grupo Colina, un grupo respaldado por el ahora encarcelado Vladimiro Montesinos, ex director del SIN (Sistema de Inteligencia Nacional), la organización de inteligencia del estado peruano, probó ser una motivación más poderosa para el debilitamiento de las agencias una vez consideradas como esenciales en la lucha contra el Sendero Luminoso. Además, el enfoque sobre el desarrollo en las regiones desconectadas del país perdió su carácter de urgencia con la disminución rápida de la violencia.

El regreso del Sendero Luminoso

En la actualidad, después de un periodo de relativa calma, hay motivo de preocupación sobre un resurgente SL que crece en poder e influencia en Huallaga y en el Valle de los ríos Apurímac y Ene (VRAE, por su abreviatura). El 9 de abril de 2009, las guerrillas del Sendero Luminoso emboscaron a dos patrullas del Ejército peruano en el VRAE, que resultó en 15 muertos.[18] En la mañana del 2 de agosto de 2009, un grupo reportado de 50 insurgentes atacó un puesto de policía permanente en San José de Secce, dejando a tres policías y a dos civiles muertos.[19] En la tarde del 2 de septiembre de 2009, un fuego de largo alcance derribó un helicóptero peruano que iba en una misión para evacuar a tres soldados heridos durante un intenso combate con las fuerzas del Sendero Luminoso en el VRAE. El incidente dejó a dos soldados muertos y a uno gravemente herido.[20] Tales ataques indicaron un nivel más sofisticado de operaciones y un indicio de problemas para la región.

Tal vez y más perturbador es el cambio de estrategia empleado por el SL. Después de su colapso en 1990, el Sendero Luminoso llevó a cabo un estudio, que tardó cinco años para completarse, sobre sus fracasos y codificaron sus

Foto AFP / Pavel Ugaz / Imágenes de Perú

Detenidos terroristas del Sendero Luminoso maoísta participan en un motín en una prisión de alta seguridad en Lima, Perú, para exigir la amnistía del presidente interino Valentín Paniauga, 28 de noviembre de 2000.

hallazgos en un compendio de 45 páginas que se convirtió en la nueva estrategia del Sendero Luminoso. En el documento, el SL abandona muchas de sus prácticas previas incluyendo matanzas, secuestros, chantajes y ocupación de casas extrajudiciales.[21] El Sendero Luminoso concluyó que la violencia contra la población fue el fracaso más crítico de la rebelión. Según se dice, ahora proveen agua potable, construyen campos de deporte y pintan escuelas para ganar el apoyo popular.[22] Víctor Quispe Palomino, el líder de los elementos VRAE del Sendero Luminoso, afirmó que "el SL no atacará negocios transnacionales u organizaciones civiles, sino que en su lugar, sólo atacará a las fuerzas armadas, la policía y a esos que tomen parte en la así llamada lucha contra el terrorismo y tráfico de drogas".[23] Tales afirmaciones por parte de los líderes del SL y los ataques a gran escala contra las unidades del ejército y de la policía señalan que la creencia de que el SL se ha transformado en poco más que un elemento de seguridad para la producción de cocaína, era incorrecta. El Sendero Luminoso sigue siendo una organización de insurgentes comunistas y ahora ha adoptado una estrategia tipo FARC en la cual usa las ganancias provenientes del tráfico de drogas para la compra de equipo y abastecimientos, pagar a sus combatientes y ganar el apoyo de la población.

La razón por la cual el Sendero Luminoso está, nuevamente, ganando terreno en Huallaga y en el VRAE es la misma por la cual Guzmán pudo desarrollar la organización en 1970. Estas regiones permanecen desconectadas y privadas de sus derechos, haciéndolas vulnerables a la influencia criminal e insurgente. A pesar de las lecciones de 1980 y 1990, en Huancavelica, Ayacucho y Apurímac, el ingreso promedio permanece de 60 a 80 por ciento por debajo de la línea de pobreza.[24] La seguridad en la ciudad de Ayacucho ha mejorado, sin embargo, las actividades económicas siguen representando un reto debido a la limitada conexión con los grandes centros económicos como Pisco, Cuzco y Lima.[25] Las carreteras y la infraestructura que conecta las regiones montañosas empobrecidas con las costas más prósperas continúan en mal estado o sencillamente no existen. Lima, con una

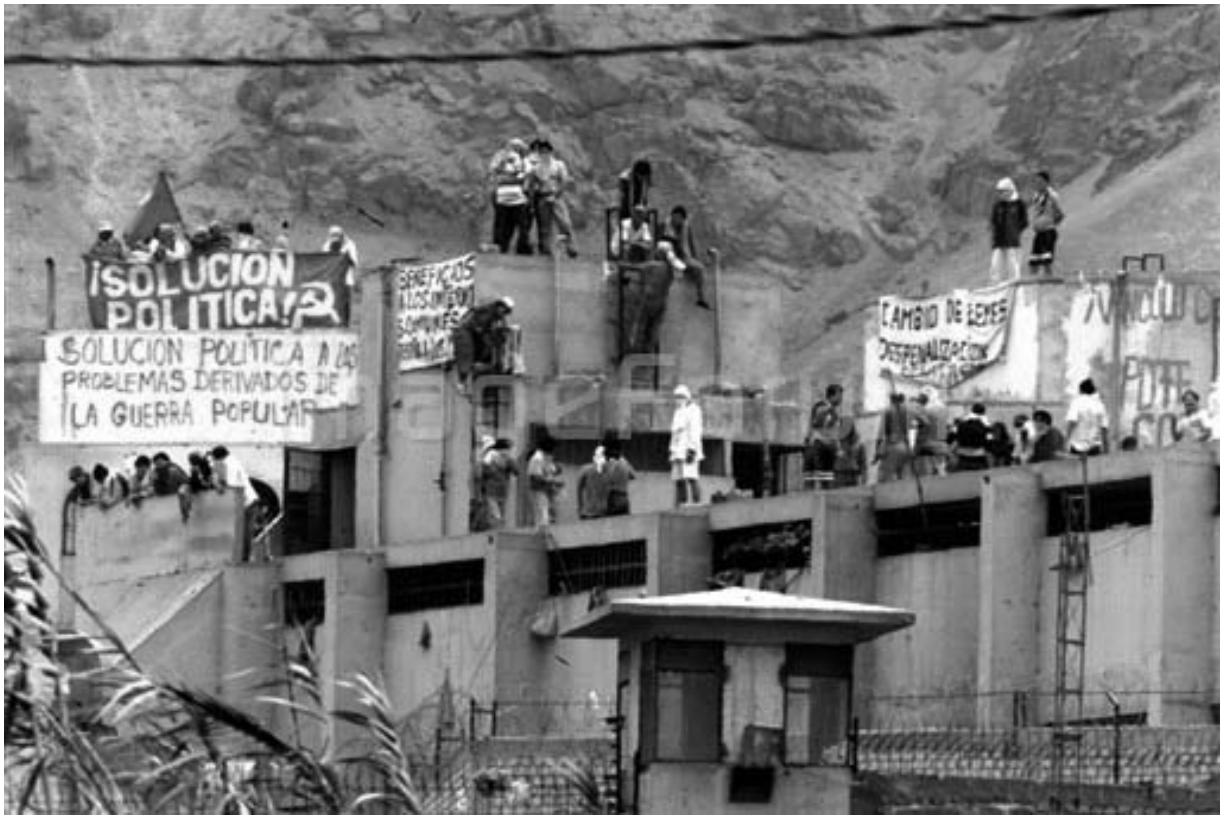


Foto AFP / Pavel Ugaz / Imágenes de Perú EPENSA-OUT

La policía arresta a un manifestante herido en Ayacucho, Perú, 1 de julio de 2004. El primer ministro Carlos Ferrero afirma que el Sendero Luminoso es responsable de los actos de violencia acontecidos en ese lugar.

población de más de siete millones de habitantes, continúa dominando los recursos y es el foco del gobierno nacional.[26] La falta de oportunidades económicas lícitas ha conducido a la permanente producción de coca. Perú permanece ocupando el segundo lugar en la producción de cocaína mundial y, según el Informe Mundial sobre Drogas de la ONU, la producción de la misma ha aumentado en los últimos cuatro años.[27] La explosiva combinación de pobreza, falta de la presencia gubernamental y la producción de coca hace de la región un terreno fértil para el Sendero Luminoso.

Simultáneamente a la permanente pobreza y la producción de coca en el VRAE y Huallaga se encuentra la reducción de la presión por parte de las fuerzas de seguridad. La degradación de la comunidad de inteligencia peruana y la falta de unidades policiacas ha reducido su capacidad para eliminar los elementos restantes del Sendero Luminoso.[28] Además de esto, las unidades de Rondas Campesinas no aprovechadas, ahora no están interesadas en contrarrestar el resurgimiento del Sendero Luminoso. A sus líderes les preocupa la marginalización de las Rondas Campesinas, quienes no forman parte del plan de seguridad como lo fueron en la década de los años 90. Incluso, el gobierno nacional no ha provisto seguro médico ni beneficios a las viudas y niños huérfanos como lo prometió durante la crisis terrorista. Los comandantes de las Rondas Campesinas decidieron no participar en el desfile anual en 2009 porque estaban disgustados por la manera en que el gobierno los había tratado y porque el Sendero Luminoso había reclutado a algunos de ellos. Ahora, mucho de los comandantes son cultivadores de coca quienes, en el pasado, se habían unido a las unidades de la Ronda Campesinas a causa de la violencia provocada por el Sendero Luminoso. Actualmente, con el cambio de estrategia del Sendero, están menos inclinados a pelear en apoyo de un gobierno desagradecido.[29]

Actualmente, el SL no representa una amenaza para el estado peruano como lo fue en los años 90. Sin embargo, el gobierno peruano se da cuenta de que el SL todavía es un problema. Después de dos recientes ataques a unidades militares y a la policía, el gobierno ha comenzado a incrementar el número de efectivos en las regiones. La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) ha tenido algo de éxito con sus programas de desarrollo alternativos. Entre el 2002 y el 2009, la USAID invirtió más de US$110 millones y finalizó 703 obras públicas y 54.976 proyectos lucrativos. Tal vez, el aspecto más importante del programa es que emplea un planteamiento múltiple para fortalecer al gobierno, proveer infraestructura, aumentar el acceso a los mercados y el aumento en el acceso al cuidado médico.[30] El plan VRAE y el plan Huallaga del Perú, como el de la USAID están concebidos como iniciativas interinstitucionales. Aún queda por verse si Perú podrá manejar una búsqueda implacable de insurgentes armados mientras extiende los beneficios de incorporación a la sociedad.

Lecciones

La historia de la lucha de Perú contra el SL es significativa para Estados Unidos en la actual "era de conflicto persistente".[31] La insurgencia del Sendero fue y es una manifestación de injusticia social y falta de oportunidades. Perú no trató eficazmente estas condiciones fundamentales luego de derrotar al Sendero Luminoso en la década de los años 90. A medida que EUA retira sus fuerzas de Irak y transfiere el control a las fuerzas iraquíes, debe ser consciente de los peligros latentes. La seguridad adquirida no es un fin en sí. Según la región, entre las condiciones fundamentales que generan inestabilidad podrían estar la falta de libertad de religión, oportunidad económica eficaz y acceso al poder político. Si bien, la retirada de las tropas extranjeras podría eliminar un agente irritante, la legitimidad del gobierno iraquí elegido será de suma importancia. La misma importancia tendrá la erradicación final de islamistas conservadores quienes se parecen, en muchos aspectos, al Maoísmo fervoroso del Sendero.

Irak comparte otra similitud con Perú: las fuerzas de seguridad local, los Hijos de Irak, han sido un elemento crítico para lograr la seguridad, como las Rondas Campesinas. Será esencial que el gobierno iraquí cumpla sus promesas e integre estas fuerzas en las fuerzas de seguridad del gobierno o en la sociedad civil.

La misma estrategia también le concierne a Colombia. A medida que Colombia consolida sus logros contra la FARC, deberá haber una transición para los servicios gubernamentales en las zonas previamente ingobernables. Sin embargo, Colombia podría proporcionar una guía para la consolidación post-conflicto. Colombia ha elaborado la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática.[32] La "Iniciativa de desarrollo estratégico colombiana" de EUA apoya esta política.[33] Ambos planes se centran en fomentar oportunidades económicas y servicios gubernamentales permanentes en las regiones previamente ingobernables o controladas por la FARC. Ambos planes transfieren recursos de las iniciativas centradas principalmente en la seguridad de la última década, mientras mantienen la adquisición de blancos con gran éxito e implacable sobre el liderazgo de la FARC basada en inteligencia. Con el apoyo permanente del gobierno estadounidense y de la buena disposición política colombiana, Colombia podría probar ser un ejemplo de una consolidación gubernamental con éxito después de un conflicto interno.

El apoyo que EUA le ofrece a Colombia y a Irak será decisivo en el éxito de sus aliados. Resulta esencial dar el debido seguimiento en las fases finales de una victoria del gobierno. Los Estados Unidos debería poner atención a las lecciones sobre la larga lucha de Perú contra sus enemigos internos. El éxito obtenido por Perú en la década de los años 90 usando planteamientos de adquisición de blancos y gobierno como un todo no han probado ser permanentes. El no persistir con los beneficios de servicios gubernamentales y la falta de presión ejercida a las fuerzas de seguridad ha dado lugar a que el Sendero Luminoso se reagrupe. A fin de lograr una victoria duradera, el gobierno debe tratar las bases sociales de la insurgencia, la intransigencia del liderazgo insurgente y el respaldo de la población de la cual los insurgentes obtienen apoyo de inteligencia, anonimato y logístico.***MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "Si no hacemos algo tendremos unas FARC"; el Comercio, (19 de abril de 2009). Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. "Establecidas en 1964 como ala militar del Partido Comunista Colombiano. "La insurgencia marxista más antigua, más grande y mejor equipada". Disponible en <http.//www.globalsecurity.org/military/world/para/farc.htm>.

2. Kilcullen, David, Two Schools of Classical Counterinsurgency (Discussion on Small Wars Journal, 27 de enero de 2007), <http://smallwarsjournal.com/blog/2007/01/two-schools-of-classical-count/>. Un excelente análisis de la población versus la estrategia de contrainsurgencia centradas en el enemigo.

3. El sistema de hacienda era un sistema de asentamientos creado por los colonizadores españoles. Estas grandes extensiones de terreno se convirtieron en una fuente de estatus social y dominaron pequeñas fincas y tierras de los indígenas. El sistema perduró hasta que se llevó a cabo la reforma en el siglo XX. Winn, Peter, Americas (University of California Press, 2006) p. 48

4. Wickham-Crowley, Timothy P., *Guerrillas and Revolution in Latin America* (Princeton University Press, NJ 1992), p. 245.

5. Palmer, David Scott, "History Politics and Shining Path in Peru," *Shining Path of Peru* (St Martin's Press, NY, 1994), p. 14.

6. Mao Tse-Tung, *On Guerrilla Warfare* (University of Illinois Press, IL, 2000), p. 63.

7. Tarazpma-Sevillano, Gabriela, "The Organization of Shining Path," *Shining Path of Peru* (St Martin's Press, NY, 1994), págs. 196-97.

8. Dirlik, A., *Marxism in the Chinese Revolution* (Lanham, Rowman & Littlefield, 2005), p. 132.

9. Guevara, Ernesto, *Guerrilla Warfare* (Ocean Press, Australia, 2006), págs. 1-2. El método Foco es una estrategia de guerrilla elaborada por el Che Guevara con base en el concepto de que un núcleo restringido de revolucionarios puede crear las condiciones necesarias para iniciar una revolución, creando una insurgencia general.

10. Wickum-Crowley, p. 253.

11. Mao Tse-Tung, *On Guerrilla Warfare, p.* 77.

12. Fishel, John T. y Manwaring, Max G., *Uncomfortable Wars Revisited* (University of Oklahoma Press, Norman OK, 2006), p. 120.

13. Wickum-Crowley, p. 298.

14. Véase Fishel y Manwaring, págs. 121-24, para obtener un análisis más detallado de la estrategia peruana.

15. Entrevista con Enrique Obando (Lima, Perú, 16 de julio de 2009).

16. Lane, Charles, "Superman Meets Shining Path: Story of CIA Success," *The Washington Post* (7 de diciembre de 2000).

17. Palmer, "History Politics and Shining Path in Peru," *Shining Path of Peru,* págs. 3-4.

18. "Suman 15 los Soldados Asesinados," *El Comercio,* 22 de Abril de 2009.

19. "Por lo menos 50 terroristas atacaron la sede policial del poblado de San José de Secce," *El Comercio,* 2 de agosto de 2009.

20. "Helicóptero Caído Cumplía Misión de Rescate de Heridos," *El Comercio,* 3 de septiembre de 2009.

21. Documento del Sendero Luminoso, *Balance de la primera contra campaña política y militar de la guerra popular democrática de resistencia nacional antiimperialista yanqui*, págs. 42-43, <http://www.larepublica.pe/files/image/2009/enero/08/Documento%20Narcoterrorista.pdf>.

22. "Si no hacemos algo tendremos unas FARC," *El Comercio,* 19 de abril de 2009.

23. "Sendero Luminoso asume ataque del jueves contra Ejército que dejó 14 muertos," *El Comercio,* 14 de abril de 2009.

24. USAID Peru Project Chart (2009).

25. Entrevista con dueños de pequeñas empresas (Ayacucho, Peru, 15 de julio de 2009).

26. Instituto Nacional de Estadística e Informática, *Cencos Nacionales 2007: XI Población y VI de Vivienda,* 2007.

27. UN World Drug Report (2010).

28. Obando, Enrique, "Otra vez Sendero", El Comercio, 24 de enero de 2006.

29. Entrevista con un comandante de las Rondas Campesinas (Ayacucho, Perú. 15 de julio de 2009).

30. USAID Perú Fact Sheet (2009)

31. Término utilizado en el Ejército de EUA, *Army Posture Statement* (2008), 1. Describe el actual entorno operativo en el cual los militares estadounidenses esperan encarar un "futuro de confrontaciones prolongadas actores estatales, no estatales e independientes que usarán la violencia para lograr fines políticos, religiosos u otro fin ideológico".

32. Ministro de Defensa colombiano, Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, <http://www.mindefensa.gov.co/descargas/Documentos_Home/Política de Consolidación de la Seguridad Democrática.pdf>.

33. Entrevista con la oficina de USAID (Bogotá, Colombia, 17 de julio de 2009.

En el Camino para Articular Nuestra Ética Profesional

Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D., Ejército de EUA y
Mayor Danny Cazier, Ejército de EUA

"Divorciado de la ética, el liderazgo está reducido a la administración y la política a una mera técnica".

—James MacGregor Burns

DESDE HACE MUCHO tiempo, el Ejército ha funcionado sin una expresión formal de su ética profesional. De hecho, muchos quienes están asociados con la profesión de las armas cuestionan abiertamente si es prudente o hasta posible intentar darle una expresión a la "Ética Profesional Militar". A pesar de todo, el Ejército está actualmente comprometido a hacer exactamente eso. La misma institucion está fomentando debates abiertos de preguntas acerca de la naturaleza y contenido de la misma y las iniciáticas para integrar como un todo la ética profesional militar estadounidense. En este articulo, entregamos unas cuantas ideas que esperamos enriquezcan esta discusión e investigación.

- Planteamos que toda iniciativa para elaborar un código de ética debe estar restringido por una moral objetiva preexistente.
- En vista de que la ética es objetiva, una ética profesional no puede diferir radicalmente del código de moral que debería regir a toda la humanidad.
- A pesar de no ser radicalmente diferente, la ética de una profesión sirve para un público singular. Su integración debe de ser aprovechable para ese público.
- La ética se articula para cumplir una finalidad. La finalidad principal de articular nuestra ética profesional es para promover el desarrollo moral de nuestros soldados. Esta, debe presentarse de una manera que permita que los soldados la internalicen.

La ética profesional militar debe ser normativa y no puede ser creada

En el Manual de Campaña (FM) 1, *The Army*, se plantea que "Las profesiones crean sus propios estándares de desempeño y códigos de ética para mantener su efectividad". Dicho planteamiento es por varias razones problemático y exige un análisis. Antes de hacerlo, necesitamos tener claro qué es la ética y qué es la *cultura.* Encontramos que la cultura es un tema cada vez más común, debido a la importancia de la "cultura del guerrero" y el Credo del soldado. Dada la gran similitud que existe entre el término cultura y ética, tenemos el temor de que muchos tiendan a combinar los dos términos. Sin embargo, aparte de su herencia etimológica compartida, las palabras *cultura* y ética tienen muy poco en común.

La ética responde la pregunta de lo correcto e incorrecto. Se deriva de características inconmutables de la naturaleza humana. La cultura refleja el espíritu de una organización, o el espíritu que una organización busca inculcar a sus integrantes. Proviene de una postura o metas compartidas de la organización. No hay una relación fundamental entre los dos términos. Una *cultura* no es necesariamente ética. Es posible imaginar la *cultura* nazi y qué implicaría. Y hasta las *culturas* que buscan ser éticas están sujetas al escrutinio para determinar si de hecho lo son o no.

El TCnel Brian Imiola, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de profesor en el Departamento de inglés y filosofía en la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber un Doctorado en Filosofía de la Universidad en Búfalo. Entre sus despliegues a operaciones se encuentran Somalia, Haití, Turquía e Irak.

El Mayor Danny Cazier es profesor asistente de la catedra de filosofía en la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber con una Maestría en Filosofía de Virginia Tech. Su interés actual en cuanto a la investigación es sobre la ética militar profesional.

(Foto del Departamento de Defensa, Sargento D. Myles Cullen, Fuerza Aérea de EUA.)

Soldados de la 3ª División de Infantería en saludo militar durante una ceremonia de realistamiento en Camp Liberty, Irak, 17 de julio de 2007.

La ética en sí, no está sujeta a tal escrutinio. No tendría sentido preguntar si la ética es ética, sin embargo tampoco tiene sentido preguntar si cualquier código de ética específico representa adecuadamente las responsabilidades morales de una persona. Lo que buscamos cuando seguimos una ética profesional es una mejor comprensión de los principios que deberían determinar nuestra conducta, no el espíritu o mentalidad que influye nuestra conducta. Con esto en mente, nuestra meta debería ser cultivar deliberadamente una cultura que refleje nuestra ética. Podríamos desear nada más que el espíritu auténtico de nuestra organización refleje nuestras obligaciones morales.

La ética es *normativa*, lo que sencillamente significa que nos indica lo que debemos hacer. Constituye un producto de nuestra naturaleza humana compartida, incluyendo las cualidades claves que definen qué tipo de ser somos. Somos seres tanto racionales como sociales. En vista de que la moralidad es un producto de nuestra propia naturaleza humana, no podemos *crear* la moralidad sino que en su lugar, hacer sólo lo mejor para descubrir o discernir qué nos dicta la moral y luego, actuar de conformidad con la misma. Si esto pareciera paradójico, debemos considerar documentos importantes como la Declaración de la Independencia, la Ley de los Derechos y la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 de las Naciones Unidas. Todos esos documentos se concentran en los derechos "inalienables". Entre los ejemplos de estos derechos se encuentran el derecho a la vida y a la libertad. Además descansan sobre los cimientos ded que todos los seres humanos nacen libres e iguales. Ninguno de estos documentos supone crear tales derechos. Tales derechos ya existen basados en principios preexistentes. Los documentos sencillamente disciernen y describen estos principios a modo de influenciar y guiar nuestra conducta.

Al intentar expresar nuestra ética profesional, no estamos creando nuevos principios. En su lugar, intentamos describir acertadamente principios éticos preexistentes de manera que

guien la conducta de nuestra profesión. Los científicos no crean leyes físicas. Las descubren. Luego, los científicos intentan describirlas lo más acertada, significativa y útilmente posible. La tarea de desarrollar una ética militar profesional está basada en el mismo principio. No estamos creando imperativos éticos; simplemente estamos *identificando* los imperativos ya existentes. En el desarrollo de una ética profesional, la descripción debe seguir al descubrimiento. Debemos describir la ética de una manera que represente acertadamente nuestro descubrimiento y demuestre cuán pertinentes son estos principios para nuestra profesión.

Parece difícil reconciliar nuestro trabajo de identificar y describir una ética profesional militar con el planteamiento contenido en el FM 1 de que "La profesión crea sus… códigos de ética para mantener su efectividad". Podemos aceptar la primera parte del planteamiento en la medida en que se comprenda que lo que se ha creado no es la ética en sí sino una *representación* de la ética, de la misma manera en que un artista no crea un tema en sí sino una descripción del tema. Sin embargo, la segunda parte del planteamiento es más problemático. El propósito de la ética es guiar la conducta hacia cierto ideal de moral, no solamente para mantener la efectividad. ¿Cómo puede la efectividad servir como punto de partida de un código de ética genuino?

Todo código cuya función fundamental sea la efectividad, funcionará bien tanto para el guerrero injusto como para el justo. Podría ser efectivo mentirles a nuestros soldados a fin de ganar su apoyo para una causa injusta. También podría ser efectivo implementar una política de hacer caso omiso al alto índice de bajas civiles para conservar el poder de combate y mantener la efectividad. Nuestra ética profesional militar debe verdaderamente apuntar hacia la conducta ética y no solamente a la conveniencia.

La ética profesional militar debe reflejar los códigos morales que rigen a todos los seres humanos

La ética profesional militar del Ejército no discrepa radicalmente del código de moral que nos debería regir a todos nosotros como seres humanos. En calidad de seres humanos, todos tenemos ciertas responsabilidades morales, cosas que hacer y cosas que debemos evitar hacernos el uno al otro. Nuestras capacidades singulares y las promesas que les hacemos a otras personas nos ayudan a determinar nuestras obligaciones morales.

En ambas áreas, las profesiones difieren del resto de la sociedad. Cada profesión representa un conjunto de destrezas singulares, un conjunto de capacidades singulares. Una profesión ha "profesado" a su clientela que está listo para desempeñar un servicio esencial particular. Esta "profesión" constituye una promesa implícita. Así mismo, al estar bien equilibrados para satisfacer un rol específico y luego promulgar la determinación de una persona en ese sentido, los profesionales tienen una mayor obligación de desempeñar este rol que el público. Resulta importante observar que esta diferencia entre la ética profesional y la moralidad general es una de *grado*, no de *tipo*. Los profesionales tienen una mayor obligación moral de llevar a cabo ciertas acciones que el resto de la sociedad, sin embargo, no tienen licencia de hacer cosas fundamentalmente distintas de las que moralmente se le permite hacer al resto de la sociedad. Los factores subyacentes que determinan las obligaciones éticas no son fundamentalmente distintas para los profesionales.

A fin de ejemplificar esta observación, consideremos la obligación moral que implica rescatar a un niño que se está ahogando. Cada uno de nosotros tiene tal obligación. Sin embargo, si el rescate requiere que la persona nade, entonces sólo esos que pueden nadar tienen la obligación. Sencillamente, no se puede tener la obligación de hacer algo que no se tenga la capacidad de hacer. (En realidad, esos que no saben nadar sin duda todavía tienen la obligación de hacer, lo que sea necesario, para apoyar el rescate, ya sea, solicitando ayuda, lanzando una cuerda u otro tipo de ayuda). Además, esos que pueden nadar mejor tienen una mayor obligación moral. Sin embargo, a parte de la pregunta sobre la capacidad de hacer algo, un salvavidas tiene mayor obligación de la que tiene el público de rescatar a los que se están ahogando. Eso es porque, al ocupar una posición de salvavidas, ha profesado (hecho una promesa implícita) al público que intentará rescatar a los que se están ahogando. De manera

Fuerza Aérea de EUA, Sgto. David H. Lipp.

Un Cabo Primero ayuda en la admisión de pacientes y a controlar la entrada de los mismos en la Clínica gubernamental del Mercado Mallam-Atta como parte del ejercicio de Asistencia Médica Humanitaria de 2006 de las Fuerzas Conjuntas, en Accra, Ghana, 14 de septiembre de 2006.

que su obligación es mayor que la de cualquier otro ciudadano en la escena cuyas destrezas de rescate son idénticas a las del salvavidas. Este escenario sugiere que las obligaciones del salvavidas de rescatar a los que se ahogan son mayores que las del público en general, tanto por su conjunto de destrezas singulares y el haber "profesado" su papel. Además, en vista de haber "profesado" su papel, el salvavidas adquiere en una obligación moral para dotarse a sí mismo con las destrezas, conocimientos y equipamiento, etc., que sean necesarios para rescatar a los nadadores en peligro. Nuevamente, al haber declarado su determinación de proveer este servicio, adquiere la obligación de estar listo y mantenerse preparado para cumplir su promesa implícita. No obstante, la obligación del salvavidas, si bien mayor en grado que la del público, es el mismo tipo de obligación que el público en general ya tiene.

Estas dos características —un rol o relación especial y una aptitud especial— no pueden generar obligaciones morales que difieran en género del que las personas ya guardan entre sí. Las habilidades especiales apenas aumentan las obligaciones entre uno y el otro. Fundamentalmente, no cambia la naturaleza de esas obligaciones. Y nuestras relaciones con el público no nos autorizan a hacer cosas que el público en general no estaría autorizado hacer. El comprometerse uno mismo a hacer algo incorrecto sería amoral. De manera que, si cierto rol o relación genuinamente significa una obligación de hacer lo incorrecto, sería amoral entrar en ese rol o relación. Los actos que son moralmente inaceptables no pueden convertirse en moralmente correctos en virtud de la condición profesional de una persona, de la misma manera que los actos amorales no pueden convertirse en obligatorios haciendo que una persona prometa hacerlos. Sencillamente, no puede ser un deber moral hacer algo amoral, indistintamente del rol o de la relación.

Algunos podrían rebatir que el policía que emplee la fuerza cuando arresta a un sospechoso está haciendo algo que la sociedad en general no está en libertad de hacer. Sin embargo, si bien

hasta cierto punto esto es cierto, no menoscaba el argumento. Un policía adquiere su autoridad moral de emplear la fuerza de su autoridad moral de proteger al inocente y porque la sociedad le ha transferido su autoridad natural de protegerse a sí mismo. De manera que, el policía no está haciendo algo básicamente diferente de lo que los particulares poseen el derecho natural de hacer.

La ética profesional militar debe ser integrada como principios

Una expresión práctica de la ética profesional debe ser integrada en términos accesibles al grado de la profesión que busca servir. De lo contrario, tiene poco valor para esa profesión. A fin de que sea aprovechable en una vasta extensión de nuestra profesión y en todo el espectro de las actividades militares, debemos poner de manifiesto toda expresión funcional de nuestra ética profesional como principios, en lugar de "valores" o reglas. Dada la gran variedad en nuestra profesión militar con respecto al nivel de estudios (desde diploma "equivalente" de secundaria "hasta múltiples títulos superiores), edad madura (de soldados adolecentes a suboficiales y oficiales cincuentones) y motivación para alistarse (jingoísmo, patriotismo, pagarse la universidad, interés técnico en un campo específico, aprender una profesión), no es un pequeño desafío. La complejidad y diversidad de nuestra profesión es quizás como ninguna otra. En la competencia técnica, abarcamos una gran variedad de conjuntos de destrezas (por medio de ramas individuales) que podría describirse mejor como una alianza de profesiones múltiples más que como una profesión homogénea. Esto ha llevado a que algunos cuestionen si la institución castrense tiene una o muchas éticas.

Nuestra profesión se beneficiaría de una expresión única de nuestra ética profesional. La función fundamental de una ética profesional es proveer una guía para las acciones llevadas a cabo en la profesión. Esta, debería enriquecer la comprensión de las obligaciones morales de la profesión. Debería contribuir a determinar qué es moralmente requerido en su rol específico. Debería describir las acciones correctas dentro del contexto de la profesión. Pero, tal vez más importante para nuestro propósito actual, una ética profesional debe unir una profesión en torno a su propósito. Podemos lograrlo mejor por medio de una sola expresión de nuestra ética. Además, en vista de que una ética profesional no difiere radicalmente del código moral el cual todos estamos obligados a cumplir, no deberíamos esperar encontrar disparidades drásticas en las obligaciones morales de distintos elementos de nuestra profesión. El desafío principal es determinar cómo comunicar mejor esas obligaciones a través de la cobertura de nuestra profesión.

Dada la diversificación de la institución castrense y la función de una ética profesional, se concluye que toda expresión práctica de nuestra ética profesional militar debe ser formulada de la siguiente manera:

- Clara y concisa, de manera que se comprenda y recuerde fácilmente.
- Exhaustiva, para que proporcione suficiente orientación para los soldados estadounidenses.
- Educativa, de modo que fomente un entendimiento verdadero en la naturaleza de nuestras obligaciones morales profesionales e influencie el juicio moral en nuevas situaciones.
- Inspiradora, a fin de que motive a los soldados a lograrla.
- Los dos primeros de estos criterios parecen razonablemente autoevidentes y fáciles de comprender. Los dos últimos merecen ser tratados con más detalle. No podemos expresar nuestra ética en términos de valores o reglas y esperar que sea educativa e inspiradora.

El argumento contra los valores. Si bien el valor está vinculado esencialmente a la moralidad, las expresiones de valores son demasiadas ambiguas por sí solas para proporcionar orientación a la acción. Por ejemplo, el valor del "respeto" no proporciona orientación alguna a menos de que se articule y se elabore más. Si bien todos contamos con una comprensión desigual de los valores, no comprendemos muy claramente a qué tipos de acciones esos valores nos comprometen. Sencillamente, no está claro qué requieren los valores. Nuestro actual planteamiento de los valores del Ejército reconoce, tácitamente, que un valor aislado no es suficiente para orientar una acción. Cuando en el FM 6-22, *Army Leadership*, se presentan los Valores del Ejército, se hace más que simplemente declararlos. Se intenta

traducirlos en principios guías de acción. Brinda comentarios sobre qué tipos de acciones esos valores requieren. Por ejemplo, describe que la lealtad requiere guardar "fe y lealtad a la Constitución de EUA, al Ejército, a su unidad y a otros soldados". Esta iniciativa de dar significado a los valores refleja la insuficiencia de valores por ellos mismos para guiar apropiadamente una acción y educar a los profesionales.

Dada su ambigüedad, los soldados pueden interpretar los valores de tal manera que podrían generar desacuerdos irreconciliables cuando intentan usarlas como base para la toma de sus decisiones. Muchos valores no son nisiquiera valores morales objetivos; son instrumentos. Los valores morales objetivos, actualmente mejoran la acción cuando son observados. Los valores prácticos sencillamente ayudan en el cumplimiento de una causa específica. A fin de ejemplificar esta observación, considérese los valores de la valentía y lealtad personal. Estos parecen valores adecuados, pero fácilmente pueden ser usurpados en la búsqueda de fines amorales. La valentía, por ejemplo, hace a un ladrón de banco aún más peligroso para la sociedad que si no dispusiera de la misma. La lealtad hace que el crimen organizado sea una amenaza más tendenciosa que si sus integrantes fueran desleales a una pandilla o mafia. Incluso, esos involucrados en fines ilícitos encuentran útil la valentía y la lealtad. Y toda su conducta es más amoral por haber adoptado estos valores.

Argumento contra las reglas. Es también importante observar el argumento contra las reglas. En primer lugar, ninguna lista de reglas podría ser lo suficientemente larga para captar todas las cosas que deberíamos y no deberíamos hacer. En segundo lugar, toda lista de reglas —de ser impuesta— en verdad sólo se aproxima a otro código *legal*. Esto daría margen a la interpretación legalista y litigios. No sólo ya se cuenta con un código legal adecuado (El Código de Justicia Militar), sino que nuestra ética no debería relegarse a la condición de ley. La ley indica lo que una persona debe hacer para evitar ser castigado, pero no lo que, en última instancia, *debería* hacer. En tercer lugar, de no ser impuestas, las reglas son ineficaces. De ser impuestas, las reglas incentivan principalmente por su mecanismo de ejecución (V.gr., castigo). En el campo de batalla actual, a menudo los soldados operan independientemente. La perspectiva de castigo es demasiada lejana para que les sirva de guía, especialmente si no están seguros de que sobrevivirán para recibirlo. Las reglas, sencillamente no pueden hacer que un soldado se comporte debidamente si de antemano a él no le interesa hacer lo correcto.

Por último, las reglas no educan. Estipulan lo que se debe o no se debe hacer, pero no explican el *por qué*. Es así porque son específicas a casos particulares y no tienen consecuencias claras en otros casos.

El argumento de los principios. Si los valores y las reglas no son buenos candidatos para expresar nuestra ética militar, ¿qué queda? Entre los valores y las reglas yacen los principios. Son menos ambiguos que los valores y menos específicos que las reglas. Expresan verdades morales generales, sin embargo, siguen intercediendo a favor o en contra de tipos de acciones específicas. Ofrecen una orientación general al mismo tiempo que invitan a los integrantes de la profesión a ejercer sus criterios implementándolos con mayor precisión de lo que pudieran hacer con los valores o las reglas. Se sostiene que los principios constituyen el vehículo más adecuado para expresar nuestra ética profesional.

Los principios sirven para educar. Proveen una mejor orientación de acción que los valores ambiguos o que las reglas procedentes específicas. En vista de que tienen que ver con categorías de acción, no se necesitan muchas de las mismas. Sirven una mejor función que las reglas específicas ya que educan. Abarcan una infinidad de casos, y al hacerlo, procuran una comprensión en el elemento común en todos los casos. El principio involucrado explica lo incorrecto o lo correcto. A medida que los profesionales maduran, también madurará su comprensión en cuanto a qué llaman principios.

Además, los principios fomentan el juicio discrecional, el sello de una profesión. (Las reglas, por otra parte, pasan por alto el juicio. Este es el sello de una burocracia). En vista de que educan y luego requieren de un juicio discrecional, los principios invitan una mejor conducta que las reglas. Por ejemplo, el *respeto* es un valor fundamental. Sin embargo, aún si logramos un consenso en cuanto al significado del respeto, no

generará automáticamente ninguna orientación de acción hasta tanto traduzcamos el respeto en un principio moral. Por otra parte, hay numerosos principios morales que podrían convincentemente seguir del valor, el *respeto*. Algunos son cohesivos mientras que otros son conflictivos.

Algunas posibilidades incluyen a saber:

- Considerar a los demás iguales a usted.
- Tratar a los demás como merecen ser tratados.
- No perjudicar innecesariamente a nadie (incluyendo a los culpables).
- Mostrar el debido respeto a sus superiores.
- Disponer la debida atención en la misión y respeto al poder legitimamente establecido.

A fin de saber qué acciones exigen un valor específico se requiere de consideración, comprensión y sensibilidad considerable de otros valores pertinentes.

Se alega que el respeto debe de ser considerado un requisito, entre otras cosas, evitar ocasionar un mal innecesario. Esto parece ser el tipo de orientación que puede ordenar una acción sin dictarla. En otras palabras, brinda orientación, sin embargo, aún requiere que el soldado ponga en práctica el juicio discrecional. Si se decidiera negar tal juicio discrecional a los soldados, podríamos traducir el principio de respeto en una serie de reglas. Entre las posibilidades se encuentran:

- No emplear balas impregnadas con sustancias nocivas.
- No lanzar material bélico dentro de un radio de 500 metros de zonas edificadas.
- No utilizar herbicidas salvo con el propósito de controlar la vegetación en torno a los parámetros de defensa inmediatos.

Cada una de estas "reglas" ilustra lo inadecuado de ellas. La primera regla les advierte a los soldados no usar balas impregnadas con sustancias nocivas. Sin embargo, en vista de que no brinda una comprensión del por qué, los soldados no se dan cuenta inmediatamente de que tampoco deberán usar balas modificadas. En vista de que no lo deja entrever, a esta regla se le debe agregar una prohibición aparte contra las balas rayadas, otra contra balas limadas, etc. Aún si se simplificara con una política en contra de las balas modificadas en general, seguiría siendo inadecuado expresar todo lo que se capta en el principio de "evitar el sufrimiento innecesario". Y, consecuentemente, arriesgaría cometer el error presentado en la segunda regla anterior. "No utilizar material bélico dentro de un radio de 500 metros de zonas edificadas", es posiblemente una regla bastante general. Sin embargo, con certeza no se debería poner en práctica en *todos* los casos. Algunas veces el blanco en la mira justificará correr este riesgo. O la zona edificada podría estar poblada únicamente por combatientes. Tal vez, habían sido abandonadas por sus previos moradores. Las reglas rígidas y rápidas como estas probaran ser inadecuadas en demasiados casos.

La regla referente al uso de herbicidas parece aproximarse a un principio, ya que requiere cierto grado de juicio o interpretación para determinar qué significa "entornos inmediatos". Sin embargo, en vista de que está expresada en términos de una prohibición estricta, adopta la forma de regla. Y al hacerlo, da margen a equivocación. ¿Qué significa "entornos

Departamento de Defensa

Un soldado sostiene la mano de un iraquí herido que yace en la calle luego de una explosión producida por un carro bomba en una intersección en Tameem, Ramadi, Irak, el 10 de agosto de 2006.

inmediatos" —alcance de granada de mano, alcance de armas portátiles, alcance eficaz máximo de un arma que produce la mayor cantidad de bajas? Si bien los principios también requieren este tipo de interpretación, buscan educar el juicio en lugar de eliminarlo. Buscan motivar en lugar de imponer. En resumidas cuentas, estimulan la conducta ética.

La ética militar profesional debería estar internalizada, no simplemente memorizada

La ética profesional militar no es algo para que los soldados sencillamente memoricen; deben internalizarla. Estados Unidos es un país de gran diversidad. Los integrantes de nuestra profesión se integran a la misma con distintas perspectivas del mundo y creencias éticas, algunas de las cuales no son cónsonantes con la ética del Ejército. Sin embargo, el objetivo principal de nuestra ética profesiónal militar es que los soldados no actúen simplemente de acuerdo con sus principios sino que también los internalicen. Al decir *internalizar,* se quiere decir que los integrantes de la profesión actualmente considerarán que dichos principios son moralmente correctos y justos. Al considerar estos principios justos, buscarán comprenderlos mejor y ajustar sus acciones a los mismos. El primer paso a tomar hacia la internalización es la educación y el adiestramiento. La comprensión moral necesaria para hacerse un juicio moral requiere de mucho estudio. A fin de que una expresión de la ética profesional militar fomente tal conocimiento, no sólo debe ser informativa sino también promover la reflexión y un diálogo acerca de los principios morales que rigen nuestra profesión. Sólo de esta manera puede invitar al profesional a genuinamente internalizar los principios morales que rigen nuestra profesión.

Luego de que se explique y se enseñe la ética profesional militar, el siguiente paso a seguir hacia la internalización es la habituación. Con el transcurrir del tiempo y con el refuerzo y corrección por parte de la profesión, nuestros soldados harán de estos principios un hábito de tal manera que ejecutarán rutinariamente las acciones que dictan los principios. Idealmente, esto conducirá a la internalización. No sólo actuarán de conformidad con sus principios sino que también creerán genuinamente que constituyen los principios morales correctos. Tal convicción no puede fabricarse —debe provenir de la experiencia de comprender la verdad en acción.

Se necesita tomar los siguientes tres pasos para avanzar en el desarrollo moral de nuestra profesión. En primer lugar, se debe generar un acercamiento sencillo e inspirador con la ética profesional militar que sea fácil de recordar y comprender. En segundo lugar, se debe generar una descripción más larga y exhaustiva de dicha ética que proporcione la base lógica de los principios incluidos en la versión resumida. Esto podría explicar los principios de manera más completa y ayudar a que nuestra profesión determine los tipos de acciones que indican los principios y la manera de ponerlos en práctica. En tercer lugar, se debe reforzar la ética profesional militar en todos los aspectos del servicio militar, incluyendo las operaciones que se llevan a cabo en guarnición, durante el adiestramiento en el campo y en los despliegues.

El éxito en esta empresa promete grandes recompensas. El beneficio interno de integrar esta ética será el siguiente:

- Proveer un vehículo para comprender e internalizar nuestros valores intrínsecos.
- Unificar las distintas sub-profesiones (V.gr., las distintas ramas de servicio) en torno al propósito.
- Permitir el desarrollo moral de los profesionales de manera individual.
- Inculcar confianza moral en nuestros soldados.
- Incrementar considerablemente la interpretación moral de nuestros soldados.
- Perfeccionar nuestra condición como una profesión, alineándonos con otras profesiones establecidas (y ayudar a mitigar las preocupaciones de que si, de hecho, constituimos una profesión o no).
- Servir como modelo para las instituciones castrenses de otros países a medida que se esfuerzan en profesionalizar y discernir las implicaciones morales de la profesión de las armas.

Sin duda, ahora que el Ejército celebra su 326º aniversario de servicio, es el momento para articular de manera clara nuestra ética profesional.***MR***

La importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército

General de División Roberto Arancibia Clavel, Ejército de Chile

Tomado de la revista Memorial del Ejército de Chile, *Número 484, agosto de 2010*.

"LO QUE PASÓ ayer nos sirve para entender el hoy y proyectarnos al mañana". Sobre la base de esta premisa se aborda la importancia de la historia militar para los oficiales, desde todos sus ángulos de análisis, es decir, de lo que es, de quienes son sus cultores, cómo se gesta, cuál es la manera de estudiarla y por qué resulta fundamental su investigación.

Se efectúa, además, una serie de recomendaciones para incentivar el interés por la historia militar, debido a su capacidad de generar destino y de permitir la anticipación a determinadas acciones, desde tres interesantes puntos de vista: operacional, administrativo y en su relación con la sociedad.

Esta reflexión sobre la importancia del estudio de la Historia Militar tiene como principal objetivo mostrar su gran utilidad, tanto para civiles como para militares, en una temática que envuelve el quehacer de una importante parte de la sociedad y que permite entender los procesos internos y externos que se han vivido. Sus múltiples lecciones servirán, además, para tomar buenas decisiones, compartir sin estereotipos y proyectar un mejor futuro. De allí, entonces, que revisaremos qué es la historia, qué es la historia militar, quiénes son sus cultores, cómo se hace la historia, cómo se estudia y por qué es importante investigarla.

Desde el punto de vista académico, siempre es bueno tener un marco de referencia con el cual contrastar la realidad y lo primero que tenemos que preguntarnos entonces es ¿Qué es la historia desde la perspectiva teórica?

Seguramente, todos ustedes tienen un concepto de ella. Quizás el más conocido es el que se repite hace siglos, gracias a la frase que acuñó Cicerón, el conocido político y filósofo romano del siglo I a.C. al decir que *"La historia es maestra de vida"*. Sin lugar a dudas, la frase encierra un profundo contenido, ya que es una excelente síntesis de su significado. Sin embargo, en términos más concretos digamos que la Historia *es el estudio del quehacer de los hombres en el tiempo*. Etimológicamente, la palabra historia viene del griego y significa, justamente, *estudio, investigación*.

El gran historiador francés Marc Bloch, que luchó en las dos guerras mundiales y, finalmente, fue fusilado por los alemanes cuando combatía en la resistencia, dejó un manuscrito que después de su muerte fue publicado bajo el título de *Introducción a la historia* o la Apología de la Historia o El oficio del Historiador. Es un pequeño libro, pero creo que encierra un conjunto de ideas y proposiciones sobre la historia que todo oficial debería conocer.

En la primera parte de este libro, que es un clásico en los estudios de historia contemporáneos, el autor simula un diálogo entre un niño de 9 años y su padre, profesor de historia, al que le pregunta: "¿Papá, para qué sirve la historia?" La respuesta la da Bloch a través de todo el libro y, en síntesis, es *"La historia sirve para la acción"* y también *"La historia sirve para vivir mejor"*. Cuántas veces hemos escuchado críticas injustas hacia la historia, como que no sirve para nada, que es una lata, que es pura memoria, nombres, fechas, lugares, etc. Por supuesto, si nos acercamos a ella solo para memorizar antecedentes, esta

---

Doctor en Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Ciencia Política en la misma casa de estudios. General de División en retiro. Profesor en la Academia de Guerra del Ejército, Escuela Militar y en la Universidad Finis Terrae. Presidente de la Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico Militar, miembro de la Academia de Historia Militar y del Instituto O'Higginiano.

Combate Naval de Iquique.

pierde absolutamente su sentido. La Historia, en verdad, nos sirve para el presente y para el futuro. Lo que pasó ayer nos sirve para entender el hoy y proyectarnos al mañana. Entre los estudios que ustedes realizan, ocupa un lugar importante la prospectiva, algo que es propio de nuestra época y que no es otra cosa que la capacidad de construir nuestro propio destino, rebelarnos ante la fatalidad, es decir, anticiparnos a la acción. Sin el antecedente del ayer no podemos siquiera imaginar lo que sigue a continuación.

Teniendo, entonces, un concepto de historia, preguntémonos ahora **¿Qué es la historia militar?** Para ello descompongamos el concepto y preguntémonos primero que es un militar. La respuesta la da Santo Tomás de Aquino citando a Platón y a Sócrates, en un tratado que presenta al rey de Chipre. Nos dice: *"Pero será bueno que volvamos al modo de gobierno político de Sócrates y de Platón, quienes distinguieron en su ciudad cinco géneros de hombres, que son príncipes, consejeros, gente de guerra, artífices y labradores"*. Es decir, no todos podían ser hombres de guerra, alguien tenía que gobernar, otros administrar, otros producir en el campo y la ciudad, para lograr sobrevivir. Agrega Santo Tomás que Platón y Sócrates coincidieron con el gobierno de Rómulo, primer fundador de Roma, en establecer mil hombres de guerra. De allí que, en principio, se les denominaba "miles", de donde se derivó al conocido término de "militar". Eran, entonces, mil los guerreadores más expeditos que se habían elegido para las batallas contra sus adversarios. En síntesis, los mil elegidos para defender la ciudad. Convengamos que ese concepto está plenamente vigente y que ustedes son una parte muy importante de esos mil elegidos.

Historia militar, entonces, no es otra cosa que *"el estudio del quehacer de los mil elegidos para defender la ciudad en el tiempo"*. Las cifras han cambiado, pero el concepto sigue absolutamente vigente.

Con este referente a mano preguntémonos qué aproximaciones hay con respecto a la historia militar hoy día. Entre los estudiosos, en general, no hay un consenso con respecto al tema. Para

muchos, la historia militar no es otra cosa que el estudio de la guerra en su contexto político, social, económico y militar. Para otros, su significado es mucho más restrictivo y lo circunscriben solamente al estudio de las batallas y todo lo que ello involucra. Como vemos, son dos extremos, uno muy general que nos aproxima a una historia total y uno demasiado específico, que nos tiende a privar del contexto.

Para ser más específico, podemos categorizar el estudio de la historia militar en tres aproximaciones:

Una primera, que llamaremos *historia militar operacional*, categoría que incluye el combate o los aspectos específicamente militares de la historia. Considera la logística, la táctica, la estrategia militar, el liderazgo y el estudio de las campañas y de las biografías aplicadas a las operaciones. Esta aproximación incluye la conocida metodología en el ámbito militar que podríamos sintetizar en lo que se llama el "Análisis de batallas". Imaginémonos, aquí, el estudio de una de las campañas de la Guerra del Pacífico, la campaña de Tarapacá, por ejemplo. La discusión estratégica que llevó a desembarcar en Pisagua, los encuentros de la caballería en Pampa Germania, la batalla de Dolores, la ocupación de Iquique y el desastre de Tarapacá, el empleo de la artillería, la exploración, las dificultades de abastecimiento de agua y víveres, los transportes y, además las figuras de personajes como el ingeniero Stuven, Ricardo Santa Cruz, el coronel Salvo, el general Escala, el general Buendía y tantos otros, además de las consecuencias y lecciones aprendidas de la campaña.

Una segunda aproximación la denominaremos *historia militar administrativa y técnica*. En esta categoría podemos incluir todas las funciones y actividades profesionales de las Fuerzas Armadas. Aquí se consideran los estudios de la doctrina y estructura organizacional, las adquisiciones y el entrenamiento del personal, el desarrollo de las armas, incluyendo lo correspondiente a tiempos de paz y de guerra. Un ejemplo en esta aproximación podría ser el estudio comparado de la influencia prusiana y estadounidense durante el siglo XX en el ejército chileno, la evolución del mando institucional desde la Inspectoría General a la Comandancia en Jefe, el despliegue de paz del ejército, organización de unidades, sistemas de armas en uso, de adquisiciones, de instrucción y entrenamiento, docencia institucional, preparación institucional en las crisis internacionales con nuestros vecinos de 1920, 1974 y 1978.

Y una tercera, que llamaremos *los militares y la sociedad*. Se trata aquí, utilizando una aproximación histórica, de cubrir el amplio espectro de los asuntos militares a través del ciclo de la paz y la guerra. Se refiere a temas como la estrategia política o política de defensa y apunta específicamente a la relación entre lo militar, lo social, lo político, lo económico y, además, los elementos propios de la identidad nacional. Incorpora problemas institucionales, soluciones, desarrollos y explora las relaciones entre la autoridad civil y los militares. Un ejemplo en este contexto es el estudio de la intromisión de la política en las instituciones militares y, por otro lado, la irrupción de los militares en la política. En el caso del siglo XX chileno, el estudio de las crisis institucionales de 1924 y de 1973 es particularmente importante. Puede incluir el estudio del origen social de los militares y su vinculación con las distintas clases sociales.

Los invito ahora a preguntarnos ¿quiénes son los cultores de la historia militar? Dicho de otro modo, ¿quiénes hacen historia militar? Tradicionalmente, se pensaba que ella era un área restringida solamente a los integrantes de las Fuerzas Armadas y, particularmente, a aquellos viejos soldados que habían tenido experiencias de guerra o aquellos que habían dedicado su vida entera al estudio de las grandes batallas de la historia. De allí, entonces, que se pensaba que la especialidad estaba vedada a los civiles, a los que despreciativamente se les denominaba "cucalones" o ignorantes, ya que no tenían ninguna experiencia práctica en el servicio.

Por otra parte, se consideraba o se relacionaba esta historia militar con la llamada historia oficial, o sea, aquella que relataba lo que había sucedido en combate desde la perspectiva de la propia fuerza y que se refería, por sobre todo, a los aciertos y a la bravura de los soldados propios, construyéndose así una fuerte tradición relacionada con las glorias alcanzadas en las diferentes victorias. Una historia de los vencedores jamás vencidos. El estudio mas científico de las guerras y de las batallas por especialistas civiles hizo que, a su vez, se mirara con desdén a la historia militar

tradicional, colocándosele además el apelativo de la historia militar "del tambor y la trompeta", o sea, utilizar el redoble del primero y el sonar de la segunda solo para glorias y éxitos. Esta situación, a veces, llegó a extremos como la publicación de un libro –récord de ventas en Inglaterra– titulado *Historia de la incompetencia militar*, como una reacción a las visiones tan míticas de la historia militar. Evitando los extremos, ambas son valiosas y estimo que la mejor manera de hacer historia es con una mirada multidisciplinaria que congregue a especialistas tanto civiles como militares, que sean rigurosos en su quehacer.

Sabiendo, en general, quienes hacen historia militar, preguntémonos ahora **¿cómo se hace historia?** La respuesta, nuevamente, la sintetiza de manera magistral Marc Bloch y la da para la historia en general: se hace a través de la observación histórica, la crítica y el análisis histórico.

Ustedes, como personas estudiosas, saben que la primera actividad a realizar cuando se planifica o se hace una investigación es la búsqueda y recolección de antecedentes. Esta primera actividad ya nos presenta un problema, por la inmensa cantidad de fuentes que existen, lo que nos obligará a discriminar y a elegir. **¿Cuáles serán las escogidas?** La respuesta considera que necesariamente, antes de iniciar una investigación, tenemos que preguntarnos qué queremos saber, cuáles son los datos específicos que buscamos y preparar un completo cuestionario. Una vez hecho este, preguntarnos de dónde podemos extraer las respuestas a esas preguntas. Si se trata de un combate, por ejemplo, buscaremos los partes de los comandantes, estudiaremos el terreno del encuentro, investigaremos sobre la logística, las bajas, buscaremos otros testimonios, testigos, fotografías, restos arqueológicos, otros estudios efectuados, etc. De allí, entonces, que en esta etapa tendremos que encontrar en las fuentes elegidas las respuestas buscadas. Las preguntas que se hacen son lo más relevante, ya que ellas explican por qué se pueden seguir investigando los mismos temas, y la razón es que siempre el historiador, que es producto de su tiempo, tiene nuevas interrogantes.

De allí, entonces, pasamos a una segunda etapa que es muy importante y que se denomina la crítica histórica que, en síntesis, busca verificar la validez de la fuente. ¿Bastará saber lo que pasó en el combate que estudiamos con solo el parte de uno de los comandantes? ¿No será conveniente enfrentarlo al del adversario para verificar sus diferencias? ¿No será significativo, por ejemplo, verificar la verosimilitud de lo escrito tratando de replicarlo en terreno, como lo sugiere uno de los padres de la historia militar, el alemán Hans Delbruck? Hay miles de ejemplos de falsedades históricas con distintas motivaciones que nos obligan siempre a tener una sana duda de lo que nos dicen las fuentes. Una vez elegidas estas, estudiadas y validadas, podemos pasar a la tercera etapa, que es reconstruir el hecho que estudiamos. Esta etapa es la que se llama el Análisis histórico. Con todo lo que hemos recogido debemos relatar lo que pasó. El gran historiador francés Paul Veyne nos dice: *"La historia no es otra cosa que una novela verdadera"*. La tentación más socorrida es completar el relato con intuiciones, con adivinanzas o con presunciones. Por supuesto que en la investigación histórica esto es inaceptable. Un buen historiador debe reconocer cuando no puede encontrar la pieza clave para confirmar un relato. La seriedad académica exige reconocerlo. Otro aspecto que normalmente afecta esta etapa de la investigación histórica son los juicios de valor que desliza el autor. Un ejemplo de ello lo encontramos en el relato de la Batalla de Tarapacá, donde se enjuicia al coronel Luis Arteaga Ramírez, comandante de las fuerzas chilenas. El autor Francisco A. Machuca afirma: *"Fraccionar las tropas significaba el cercenamiento del 50% de su poder combativo. Sin embargo, así se hizo, contra toda lógica, contra los principios fundamentales de la estrategia y aun del sentido común, que ordena juntarse, para ser más fuerte que el adversario"*. Más adelante agrega: *"No se concibe tal despropósito en un jefe de experiencia, ex alumno de la Escuela Militar de Aplicación en París"*. Un historiador militar no es un juez, sino que busca reconstituir lo que pasó, dejando explícito las razones –si las descubre– del porqué se actuó de esa manera y no de la forma en que el sentido común o la doctrina exigía. Cuidado: normalmente después de la guerra todos son generales. Es muy fácil encontrar estrategas de café que lejos del campo de batalla y sin ninguna presión producto del combate, dan la solución al problema enfrentado.

Ustedes se preguntarán: ¿Y para qué me sirve todo esto, si yo no voy a ser un historiador? La respuesta es que en su labor como oficiales, muchas veces tendrán que leer sobre hechos históricos para conocer las causas y consecuencias de determinados sucesos. Para ello será básico saber cuáles son las preguntas que no contestó el historiador, reconocer si este usó o no las fuentes adecuadas en calidad y cantidad y si el relato que les presenta tiene precisiones o aspectos que no son probados adecuadamente.

Tal como señalé al principio, la respuesta de Bloch de cómo se hace la investigación histórica sirve para la historia en general. Por su parte, un gran historiador militar inglés, Michael Howard, nos ilumina más concretamente sobre la forma de estudiar la historia militar utilizando, por supuesto, las tres etapas sugeridas. Howard señala que el estudio de la historia militar debe hacerse en tres dimensiones: en extensión, en el contexto y en profundidad.

Estudiar la historia militar en extensión significa ubicar el hecho que se estudia en una línea de tiempo, es decir, verificar nítidamente qué pasó antes y después del hecho que estudiamos. Tomemos como ejemplo la Campaña de Tacna y Arica en la Guerra del Pacífico. Sabemos que fue una campaña posterior a la de Tarapacá y anterior a la de Lima. Que la batalla de Tacna ocurrió en dicha campaña y que antes de ella ocurrió el Combate de Los Ángeles en Moquegua y después de ella, la Toma del Morro de Arica. Entenderemos la trascendencia que tuvo la batalla que estudiamos para la continuación de la guerra, justamente haciendo el ejercicio que propone Howard.

En segundo lugar, se nos propone estudiar la historia militar en un contexto. Lo que se nos quiere decir es que debemos sintetizar la situación política tanto nacional como internacional, y también lo que pasa en lo económico y en lo social. Lo que se nos dice es que no podemos **disectar** un hecho histórico de lo que pasa a su alrededor. Lo que no debe olvidarse es que hay muchos aspectos en el entorno del hecho militar que afectan o afectarán lo que se estudia. Un ejemplo muy claro es, normalmente, el análisis que se hace de los hechos ocurridos a partir del 11 de septiembre de 1973. Para muchos pareciera que la historia empezó en esa fecha y se olvida claramente el concepto de la extensión

Batalla de Chorrillos.

que recordamos. Para entender lo que pasó es necesario, sin lugar a dudas, retrotraerse por lo menos a la década de 1960. Aun así, el problema del contexto subsiste y es básico para entender la participación de las FF.AA. en ese hecho y en fechas posteriores, conocer qué pasaba en lo político, en lo social y en lo económico.

El tercer aspecto que señala Howard es que la historia militar hay que estudiarla en profundidad. Esto quiere decir ir lo más al fondo posible en la investigación que desarrollamos, o sea, estudiar el máximo de variables militares, que podríamos agrupar a las que desde la perspectiva de las funciones del mando. Tradicionalmente, los hechos de armas se analizan en función de los comandantes, las planificaciones, las acciones en general y, luego, los resultados. Un análisis de la organización, de los servicios administrativos, de las funciones y servicios logísticos, de los aspectos de inteligencia, generalmente es muy escaso. Volviendo al ejemplo del 11 de septiembre y los sucesos posteriores, no se ha hecho aún un análisis en profundidad del quehacer del ejército en el resguardo del frente interno, que incluya las variables mencionadas y muchas otras.

En síntesis, la historia militar se hace a través de la observación, la crítica y el análisis y se estudia considerando la extensión, el contexto y en profundidad.

Habiendo avanzado en los conceptos teóricos de la historia militar, tratemos de contestarnos ahora por qué ella es importante para ustedes, que es el título de la reflexión que hacemos hoy día.

El valor de la historia militar para un oficial va a depender del grado de convencimiento que tenga este de que estudiarla, realmente, lo beneficia en su profesión. Creo que ustedes estarán de acuerdo que es infinitamente mejor entender el presente a través del conocimiento del pasado que hacerlo a través de prejuicios o ignorancia. ¿Cuántas veces hemos escuchado respuestas como "es que siempre se ha hecho así" o "es la sagrada tradición y costumbre" y pocos se preguntan por qué?

La historia puede entregar al militar absorto en todas las pequeñeces y preocupaciones del momento, un sentido de las proporciones, de la inmensidad del tiempo y de la lentitud del progreso, de lo transitorio de lo que a veces parece eterno. El afán de todos los días nos absorbe casi absolutamente, nunca hay tiempo para reflexionar, no hay posibilidades de identificar lo accesorio de lo realmente importante, aspecto que es básico en la labor de un comandante. Los consume el plazo, la revista, el informe, etc.

Una rigurosa lectura de la historia y una profunda reflexión de lo leído empiezan a generar una conciencia histórica. El oficial comienza a desarrollar el hábito de investigar temas amplios y se acostumbra a seguir sus huellas a través de largos periodos. De esta manera evita las generalizaciones tan típicas y convenientes o las teorías de una sola causa. De esta manera aprende a sopesar la evidencia e inferir conclusiones lógicas. Asimismo, en un verdadero esfuerzo por comprender los procesos vuelve con la memoria al pasado y luego proyecta su propia visión hacia delante, considerando las circunstancias que dirigieron las acciones de sus predecesores, lo que a menudo se transforma en un ejercicio de humildad. ¿Cuántos de nosotros, muchas veces, hemos creído que hemos inventado la pólvora, es decir, que tuvimos una idea genial que cambiará para siempre las cosas para mejor? Los más viejos, los que más han vivido, los que más han leído la historia, por el contrario, se dan cuenta de que mucho de lo que imaginaron ya se había hecho y muchas veces. Muchos exclamarán "¡Cuidado, todo ya está escrito!", "¡Qué sabios eran los viejos!". Quienes hayan estudiado, por ejemplo, el sistema del servicio militar de los romanos de hace veinte siglos, se darán cuenta de que las brillantes ideas que aplicamos hoy día no son ocurrencias nuevas. El sentido de la humildad en la profesión militar es básico para avanzar, evita los mesianismos y hace entender mejor la realidad.

De esta manera se va desarrollando la conciencia histórica, el oficial va siendo capaz de entender mejor el mundo que lo rodea, reconociendo mejor los aspectos de la naturaleza humana que, a menudo, marcan el quehacer de las actitudes y acciones individuales.

El oficial, normalmente, debe enfrentar diferentes tipos de problemas ideas y a la gente en un entorno siempre cambiante y complejo que es afectado por consideraciones tecnológicas, ideológicas y humanas. Sus capacidades serán,

entonces, exigidas al máximo. Requerirán todos los recursos necesarios para enfrentar los desafíos, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades diarias. Para ello, un recurso inmensamente rico será el conocimiento del pasado. A menudo, este conocimiento se adquiere a través del estudio dirigido, sumado por el que se logra con una constante lectura personal, la que es motivada por la clara percepción del valor del estudio individual. Visto de esta manera, estudiar historia contribuye al crecimiento personal, provee un valioso bagaje profesional y entrega una enorme cantidad de usos prácticos en el día a día.

En el sentido práctico, el estudio de la historia militar sirve como un laboratorio al oficial. Ayuda, sin lugar a dudas, a compensar las deficiencias en cuanto a la falta de experiencias personales. Estas falencias son bastante frecuentes en los oficiales, ya que muy pocos han estado en combate y por un mínimo de tiempo. Sin embargo, deben prepararse para ganar una guerra con nuevas condiciones y sin el beneficio de la práctica.

La historia militar también ayuda a los oficiales a mejorar sus capacidades profesionales, a través de los nuevos enfoques captados del estudio de problemas del ayer que iluminan las dificultades contemporáneas, junto a poseer nuevas percepciones obtenidas en el análisis de los éxitos y de los fracasos militares. La historia militar, sin embargo, no esperen ustedes que les entregue recetas o lecciones claramente definidas. Sabemos que no existen dos situaciones exactamente iguales y es un ingenuo quien pretende aplicar una solución histórica a un problema contemporáneo. Más que la solución en píldoras, la historia militar es una fuente de inspiración. Enfrentando los problemas de la guerra los oficiales de estado mayor pueden alcanzar notables éxitos si saben que otros han tenido que soportar situaciones similares o peores condiciones.

Un estudio crítico de la historia militar como el que hemos analizado en un principio, ayuda a reforzar el concepto de la profesión militar, en la medida que se consideren los referentes históricos a la ética militar y se analicen en forma aplicada, lo que permite ir dando forma a una actitud mental o a un verdadero marco de referencia. Un ejemplo es la muestra de

Uniformes de la Guerra del Pacífico.

patriotismo y de amor a la patria de los héroes de la Concepción o la gran presencia de ánimo del Coronel Moscardó cuando fue intimidado a entregar el Alcázar de Toledo que defendía durante la Guerra Civil Española, a cambio de su hijo que había sido capturado por el enemigo.

El liderazgo, por supuesto, capacidad básica para los futuros comandantes, puede ser provechosamente estudiado a través de la lectura de historia militar, la que está repleta con ejemplos, buenos y malos a tomar en consideración. De esta manera se aprende con mayor profundidad la enorme importancia del líder en cuanto a su carácter e integridad. Asimismo, la historia militar estudiada en profundidad ayuda al oficial a observar la guerra, al decir de Clausewitz como un camaleón, un fenómeno que afecta y genera su espíritu desde la sociedad que la produce.

Para los oficiales, la historia militar será un auxiliar permanente que tendrán a su lado. La sociedad de la cual forman parte tiene grandes esperanzas en ustedes, está convencida de que son los fieles seguidores de heroicas tradiciones y, por lo tanto, dominan la historia de esas glorias de quienes los antecedieron. En el inconsciente colectivo está radicada profundamente la idea de que un militar chileno, al menos, domina la historia patria y la gente cada vez que tiene una duda, acude a cualquiera relación militar para consultarle sobre la Guerra de Arauco, de las luchas de la Independencia, de la Guerra contra la Confederación Perú-Boliviana, de la revolución de 1851, del 1859, de la Guerra contra España, de la Guerra del Pacífico y de la Revolución de 1891.

Una pregunta para ustedes: ¿Conocen realmente esa historia militar en su extensión, en su contexto y en profundidad? Si no es así, muchos de ustedes, a lo mejor, tendrán que ruborizarse al quedarse sin respuesta cuando alguien les consulte muy de buena fe y convencido de estar frente a un especialista sobre nuestra hermosa historia militar.

Sin embargo, la historia militar chilena no se agota con las guerras y revoluciones de la conquista, la colonia y el siglo XIX. Por el contrario, continúa en el siglo XX plena de acontecimientos y sucesos que obligan a los oficiales a conocerlos, investigarlos y sacar lecciones de ellos para el día a día y para el mañana. Las tensiones con Argentina a fines del siglo XIX y comienzos del XX, a manera de recuerdo, nos llevaron a una carrera armamentista impresionante y, además, a un vasto proceso de movilización que nos dejó grandes enseñanzas. Más adelante, a lo largo del siglo, los conflictos se sucedieron con nuestros vecinos del este, por nombrar solo algunos: la crisis del Islote Snipe, el caso Palena, Laguna del Desierto y, luego, la grave crisis de 1978, que estuvo a punto de llevarnos a una guerra. Qué decir de nuestras tensiones con Perú y Bolivia, la ruptura de relaciones en 1911, incluso hasta el nivel de consulados, la famosa movilización de 1920 o guerra de Don Ladislao, la cuestión del Lauca y la delicada situación vivida entre 1974 y 1979 en la frontera norte. Todas ellas entregan valiosas lecciones, específicamente militares, de gran valor para los procesos de mando y planificación que ustedes llevarán a cabo. Estas situaciones ocurrieron en los territorios de los tres países, lo que nos obliga a conocer su geografía. En ellos participaron las fuerzas armadas y otras fuerzas de los tres países, las que se deben conocer en todas sus dimensiones no solamente como están hoy, sino su evolución completa para saber realmente de sus debilidades y fortalezas. Estas exigencias son básicas para un oficial.

En el plano de la historia militar que relaciona a las Fuerzas Armadas y la sociedad, el siglo XX también fue particularmente rico en acontecimientos. En las dos primeras décadas del siglo, en la época del parlamentarismo, las Fuerzas Armadas fueron utilizadas profusamente en el control de las huelgas que se sucedían en Chile por la llamada Cuestión Social, tanto en las actividades de las salitreras en el norte como en las minas del carbón en el sur. Más adelante, los políticos se empezaron a acercar a los cuarteles para concitar el apoyo del ejército a sus planes revolucionarios. Asimismo, los militares incursionaron en la política como última alternativa ante el desorden y la ingobernabilidad, como también por el olvido en que se les tenía, asumiendo el gobierno en 1924 y hasta 1931. En ese período, se presentaron serias dificultades entre las propias instituciones de las FF.AA. y también al interior de ellas. Se sublevó la marinería, la que capturó la Escuadra casi completa, siendo finalmente reducida la sublevación por la acción conjunta de la Fuerza Aérea y el Ejército. También hubo intentos de motín en los cuarteles y un ataque comunista al regimiento Esmeralda en Copiapó. Más adelante, se sucedieron muchos hechos que complicaron las relaciones civiles militares, como por ejemplo la aparición de una organización paramilitar amparada por el gobierno, llamada las "milicias republicanas," como una manera de neutralizar a las FF.AA. Hubo desprecio e insultos por largo tiempo hacia los militares, para los cuales fue peligroso utilizar los uniformes en la calle. Todos estos sucesos permiten explicar, hoy día, muchas de las reacciones políticas en contra de las Fuerzas Armadas, como también rivalidades y diferentes pensamientos al interior de las FF.AA. y de Orden. Un oficial debe saber lo que pasó, por qué se produjo y cuáles fueron los aciertos y errores del período.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la situación política chilena se polarizó de tal manera al generarse todo un período de planificaciones globales en la política, como la revolución en libertad y luego la revolución a la chilena "con empanadas y vino tinto", que intentó imponer un régimen marxista en Chile, influenciadas estas experiencias por la Guerra Fría y la Revolución Cubana. Las FF.AA. fueron protagonistas en estos intentos, ya sea dando seguridad, como también participando en el gobierno de turno en puestos ministeriales. El resultado es conocido por todos ustedes, lo que significó el inicio de un gobierno militar que duró 17 años y que generó un profundo cambio en el país. El Presidente de la República continuó después del proceso como Comandante en Jefe

del Ejército, por 8 años más, manteniéndose en su cargo por veinticinco años. Muchos militares participaron directamente en la lucha contra la subversión y contra el terrorismo urbano. Un capítulo lleno de sombras durante este período fue el de los derechos humanos, tema por el cual un significativo número de oficiales todavía responden ante la justicia. Más adelante, Chile vivió un período de transición hasta alcanzar el período actual, con el funcionamiento normal de las instituciones de la república. ¿Qué pasó realmente? ¿Hubo equivocaciones? ¿Hubo aciertos? ¿Qué lecciones se aprendieron? Son aspectos importantísimos en la formación de un oficial. Como integrantes del alto mando o como asesores de este, les corresponderá una relación muy activa tanto con las autoridades políticas, como con la comunidad en general, para lo cual tendrán que estar alerta para evitar la instrumentalización política de la institución, como asimismo para mantener a ultranza la doctrina institucional de las Fuerzas Armadas en cuanto a que son jerarquizadas, obedientes, profesionales y no deliberantes. Las respuestas que buscamos pueden entregarla la historia militar estudiada sistemática y objetivamente.

Finalmente, para entender por qué el ejército es como es, es fundamental conocer en detalle su evolución. Esa síntesis o fusión de influencias como la araucana, la española, la francesa, la prusiana, la estadounidense y, en menor medida, algunas otras, nos dan una buena explicación. Ayudará a entenderlo, también, la evolución de su organización y reglamentación, el origen y desarrollo de sus integrantes, su accionar en tiempos de paz y de catástrofes, su participación internacional ya sea creando ejércitos extranjeros, como participando en misiones de paz. Todos estos aspectos entregan lecciones importantes y, en la mayoría de los casos, son aciertos para imitar. Sin embargo, también hay errores que indagar y estudiar con método histórico. Sin ir más lejos, el año 2005 el ejército tuvo la peor tragedia de su historia en Antuco. Ese hecho es histórico y debe ser analizado desde todas las perspectivas posibles, para obtener las lecciones que servirán de mucho, tanto para los niveles ejecutivos como directivos de la institución. No se trata de buscar responsables o hacer juicios de valor con respecto a ellos, sino del estudio detallado de todos los factores para buscar la mejor fórmula para evitar algo similar en el futuro.

La historia militar no se agota con la chilena. Hay una extraordinaria historia militar universal que también es necesario conocer y estudiar. La Academia de Guerra, consciente de esa necesidad, ha estructurado desde hace seis años un curso de posgrado denominado Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, para ir generando una masa crítica de historiadores militares tanto para el ejército, las otras instituciones de las Fuerzas Armadas, como para la sociedad en general. Dicho curso considera, justamente, en dos años una revisión de la historia militar universal, americana y chilena desde la Antigüedad hasta nuestros días y cómo a través del tiempo se ha ido estructurando el pensamiento estratégico. Tanto civiles como militares se han incorporado a este grupo que ya suma más de cincuenta alumnos.

Resumiendo, hemos revisado qué es la historia, qué es la historia militar, quiénes son sus cultores, cómo se hace la historia y cómo se estudia ella y por qué es importante estudiarla.

Su estudio es lento, requiere de mucha reflexión e investigación. Debe ser riguroso y hay que practicar la paciencia para poder avanzar. La historia no es una ciencia exacta como otras disciplinas en las cuales se tiene un solo resultado correcto. Podrán existir muchas visiones contrapuestas las que demuestran la imposibilidad de la objetividad total. De allí, entonces, la necesidad de aproximarse a ella con espíritu abierto y sin ideas preconcebidas.

Termino este texto esperando que no olviden que la historia militar siempre será un recurso fundamental para el quehacer de ustedes en el mañana. En un mundo cada vez más incierto, en escenarios que exigen cada vez mayor rapidez en las resoluciones, les corresponderá dirigir una institución que es básica para la seguridad y defensa de Chile, lo que requiere hacerla cada vez más tecnificada y eficiente. Les deseo que no los consuma el día a día, que sepan distinguir lo importante de lo accesorio y que parte de su tiempo lo dediquen a la reflexión, donde la mejor compañera será la historia militar, puesto que los problemas que ustedes enfrentarán, ya los han vivido miles de generaciones, dejando lecciones que no se pueden desperdiciar. Verán que haciéndolo, el éxito y la victoria estarán con ustedes.***MR***

Desvinculación moral: ¿cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas?

Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía y
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

No hay precepto moral que no tenga algún inconveniente

—Denis Dederot

MEDIANTE LA INTUICIÓN, distintas experiencias, reacciones a las experiencias de otros y exposición a los estándares de los demás, las personas desarrollan un conjunto de estándares de conducta que tienen que ver con sus propias acciones. El Ejército, para los soldados, juega un rol en el desarrollo de estos estándares. Los líderes, instructores y educadores ayudan a inculcarles a los soldados los valores de la institución. Además, el Ejército provee a los soldados códigos explícitos, tales como aquellas normas establecidas en las Convenciones de Ginebra, la Ley de la Guerra Terrestre (Manual de Campaña 27-10) y el Credo del soldado estadounidense.

A través de estas fuentes del Ejército y de otras ajenas al mismo, la mayoría de los soldados desarrollan un marco conceptual ético que usan para alertar y guiar sus conductas. Los valores personales satisfacen una función auto normativa poderosa. El adherirnos a este marco conceptual nos da un sentido de satisfacción y merecimiento propio, y violar los mismos nos hace sentirnos culpables. Incluso en situaciones donde hacer lo indebido nos beneficia y hacer lo correcto nos pone en peligro, muchos soldados usan sus marcos conceptuales éticos para elegir las conductas éticas. Sin embargo, algunas veces, incluso individuos que poseen los estándares morales más codificados y más estrictos pueden desvincularse selectivamente de sus marcos conceptuales éticos.

La desvinculación moral tiene que ver con evitar poner en práctica un marco conceptual ético en una situación usando cuatro técnicas de racionalización distintas. Al eliminar los estándares de conducta ético a los que, por lo regular se adhieren, los soldados pueden participar en actos poco éticos e inhumanos que de lo contrario hubieran considerado inexcusables. ¿Cómo funciona este proceso? Y, de modo más práctico, ¿cómo nos damos cuenta y lo atenuamos en los soldados que comandamos y en nosotros mismos?

Según lo observado por Bandura y colegas en 1996, los marcos conceptuales éticos pueden llegar a separarse por los siguientes motivos:

- Al reinterpretar la conducta.
- Al confundir la responsabilidad personal.
- Al tergiversar o hacer caso omiso de las devastadoras consecuencias que generaría su propia acción.
- Al validar a las víctimas de maltrato culpándolos y denigrándolos.[1]

Utilizamos las recientes investigaciones para describir este proceso, analizar un reciente y sensacionalista ejemplo (controversial a la vez) y para proveernos de algunas sugerencias a fin de prevenir la desvinculación moral.

Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía, se desempeña en calidad de profesor asistente de la catedra de "Desarrollo e investigación del Carácter" en el Centro para la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés) en la Academia Militar en West Point. Cuenta a su haber con un doctorado en filosofía de la Universidad del Estado de Michigan. Además, el doctor Barnes sirvió cuatro años como oficial en servicio activo en la Fuerza Aérea de EUA en calidad de experto en ciencias de la conducta en el Laboratorio de Investigación de la Fuerza Aérea.

Keith Leavitt se desempeña en calidad de profesor asistente en CAPE en la Academia Militar de EUA en West Point. El doctor Leavitt cuenta a su haber con un doctorado en filosofía (administración) comportamiento organizacional de la Escuela de Negocios Foster en la Universidad de Washington, una maestría en administración y psicología social y es investigador integrante del Project Implicit.

(Foto cortesía de Scott Andrew Ewing)

Soldados estadounidenses catean una casa en Irak, 21 de septiembre de 2006, en Tal Afar.

¿Cómo funciona la desvinculación moral?

Esta desvinculación ocurre a través de distintos procesos psicológicos que presentamos a continuación sobre cómo se estructura la situación:

Reinterpretar la conducta a través de un punto de referencia. Una vía que conduce a la desvinculación moral es invertir el sentido del asunto. En lugar de concentrarse en cuán poco ético es una conducta, los soldados la reinterpretan como en servicio de un propósito ético más elevado. Un ejemplo es el del Teniente Coronel (jubilado) Allen West, Ejército de EUA, en un escándalo en el cual supuestamente violó los códigos de conducta ético disparando un arma justo al lado de la cabeza de un detenido iraní. West había recibido información de que alguien en la zona planeaba matarlo y creyó que el detenido tenía información pertinente. En lugar de concentrarse en cómo el hecho de disparar un arma ponía en peligro la reputación de las fuerzas estadounidenses en una situación en donde la cooperación era fundamental, se concentró en cómo un ataque dirigido a él podía también poner en peligro a los que estaban a su alrededor, de manera que, obtener información del detenido protegería también a su tropa. A pesar de ser un admirado oficial del Ejército y condecorado con la Estrella de Bronce por previas acciones meritorias, West pudo violar los estándares éticos que de otra manera valoraría (tal como la Convención de Ginebra). West fácilmente se separó de sus valores morales quien, hasta el momento de redactar este artículo, todavía firmemente defiende sus acciones aunque éstas claramente violaron códigos explícitos de conducta y jamás se ha probado que sus acciones contribuyeron a proteger las vidas de los soldados.

Reinterpretar la conducta a través del uso de lenguaje eufemístico. Ciertas palabras—tales como *tortura o ejecución*—envían, automáticamente, signos de peligro que nos inducen a usar marcos conceptuales y estándares éticos. Sin embargo, otras palabras podrían no surtir el mismo efecto aunque signifiquen lo mismo. Algunos comportamientos violan claramente las reglas de enfrentamiento, pero los oficiales podrían suavizar el comportamiento llamándolos "técnicas de interrogatorio avanzadas"

o "neutralización de amenaza". Muchas personas se refieren a una persona capturada como un prisionero, sin embargo, a menudo, otros usan la palabra "detenido". Los soldados pueden evitar un juicio ético que de lo contrario ocurriría de no usar un lenguaje eufemístico.

Reinterpretar la conducta mediante una comparación ventajosa. A menudo determinamos qué es un comportamiento moral comparándolo con otro comportamiento. Los soldados hacen comparaciones ventajosas al comparar sus comportamientos con otros comportamientos que son hasta peores. Mientras más malo sea el comportamiento con el que comparan el propio, menos dañino parecerá el comportamiento en cuestión. En el programa de televisión *The Sopranos*, el protagonista Tony Soprano alegó que sus acciones en calidad de líder de crimen organizado no eran "tan malos como (esos de) violadores y asesinos en serie". Los soldados podrían hacer lo mismo. Comparado con los ataques químicos prolongados de Saddam Hussein contra los kurdos, algunos considerarian insignificante cualquier daño infligido a los iraquíes por los soldados estadounidenses.

Disimular la responsabilidad mediante la transferencia de la misma. En vista de que los soldados consideran que otros determinan sus acciones, no sienten que son responsables por las repercusiones éticas. Un ejemplo bien conocido de esto es la defensa Nuremburg (fundamentalmente estipula que el detenido estaba **"sólo siguiendo órdenes"**). Al ser enjuiciados por crímenes de guerra, muchos ex soldados nazi alegaron que "estaban sólo siguiendo órdenes". Algunas veces, los soldados consideran que es muy difícil lidiar con la presión social o de mando y consideran que no son responsables de las consecuencias.

Disimular la responsabilidad mediante la difusión. La difusión de responsabilidad es un fenómeno parecido. Si múltiples personas comparten la responsabilidad de un acto, nadie se siente responsable por las consecuencias del mismo. Esto ocurre cuando una tarea poco ética se divide en pasos que son relativamente inofensivos y cada uno de esos pasos son asignados a distintas personas. Un ejemplo válido de esto lo podemos apreciar con un pelotón de fusilamiento. Muchas personas se sienten mal al ejecutar a otra (aún cuando sea legal hacerlo), de manera que contar con un grupo de personas que disparan al unísono difunde la responsabilidad. Nadie sabe la letalidad de su propio disparo (o si sus armas contienen balas verdaderas), y por consiguiente, nadie se siente responsable por las muertes ocasionadas por un pelotón de fusilamiento.

Distorsión. El hacer caso omiso o distorsionar las consecuencias que produce una acción puede resultar en la desvinculación moral. La gente recuerda los beneficios de sus acciones, pero, a menudo, se olvida de las consecuencias dañinas que generan las mismas. Encuentran la manera de evitar ver el verdadero daño que causan sus acciones. Podrían intentar desacreditar toda fuente de información que sugiera que su acción era o podría ser perjudicial. Al no reconocer las consecuencias dañinas de una acción, evitan el proceso normal de evaluación ética.

Derogación. Es importante, en el proceso de desvinculación moral cómo el soldado percibe a los recipientes de sus acciones. La deshumanización tiene que ver con ignorar toda cualidad humana de una persona o grupo de personas y tratarla o tratarlos como si fueran un objeto. En vista de que el recipiente potencial de las acciones de un soldado ya no es humano, solamente un objeto, las consideraciones éticas no son pertinentes. El culpar al receptor de las acciones es un proceso similar. Al culpar al receptor, la gente tiende a percibirse así misma como víctimas impulsadas a comportarse de esa manera por provocación de la otra persona. El personal que administraba la prisión Abu Ghraib, cuando se dieron los abusos de prisioneros, pudieron haber considerado que todos los prisioneros eran terroristas quienes habían cometido terribles crímenes y merecían ser castigados por los guardias.

¿Qué sucede cuando las personas se desvinculan moralmente?

La desvinculación moral constituye un proceso que puede ocurrirle a casi todas las personas y acarrea consecuencias importantes. En los estudios efectuados en estudiantes de escuelas primarias y secundarias, Albert Bandura y sus colegas encontraron que la desvinculación moral llevó a la agresión verbal y física, como por ejemplo, robar, hacer trampa, mentir, destruir, no prestar ayuda a otros y como resultado un menor sentimiento

de culpabilidad. En un estudio efectuado por estudiantes universitarios, la desvinculación moral llevó a la toma de decisiones de negocio poco éticas.[2] En dos estudios llevados a cabo a personas adultas, la desvinculación moral tendió a buscar sentencias más severas para los criminales y tuvo una reacción mucho menos negativa ante los informes sobre los maltratos físicos que los soldados estadounidenses infligieron a los iraquíes detenidos.[3]

Desvinculación moral en el Canal

En marzo de 2007, tres sargentos asignados a la Compañía Alfa, 1er Batallón, 18avo Regimiento de Infantería, capturaron a cuatro iraquíes luego de un tiroteo y descubrieron un pequeño depósito de armas. Recordando la frustración con las políticas y procedimientos que frecuentemente llevaron a la liberación de los detenidos, los sargentos y otros nueve soldados de su unidad llevaron a los detenidos a un lugar aislado de un canal, le dispararon a los cuatro detenidos en la nuca, rápidamente se deshicieron de los cuerpos tirándolos en el canal e hicieron que sus subalternos juraran guardar el secreto.

Las grabaciones de los interrogatorios de los tres sargentos dejaron entrever el proceso de desvinculación moral que les permitió, en resumidas cuentas, ejecutar a cuatro prisioneros bajo su custodia. Una declaración del Sargento Michael Leahy muestra el uso de una *táctica de difusión*: por ejemplo," mi brazo se levantó hacia la derecha, y disparé otra vez. Estoy bien seguro de que no le atiné a nadie, pero no puedo asegurarlo porque no tengo la certeza. Ni siquiera estaba mirando cuando disparé el segundo tiro. Mi brazo simplemente fue hacia la derecha". Si bien Leahy después admitió haberle disparado al hombre, tuvo mucho cuidado en señalar que su tiro quizás no había sido el que le provocara la muerte. En una carta escrita en la prisión, su cómplice, el Sargento Primero John Hatley (quien estaba a cargo ese día) defendió sus acciones por medio de la *transferencia*, culpando a los que estaban a cargo de establecer políticas con respecto a las pruebas requeridas para detener a los prisioneros: "Las pautas establecidas para detener y procesar al enemigo tiene [sic] grandes fallas. Además, el enemigo está muy consciente de estas fallas y se aprovecha constantemente de las mismas para que lo dejen en libertad". Evidentemente, las personas que encaran un juicio o que están en prisión se sienten motivados a reestructurar las pautas para su propio beneficio, pero más contundente (y una práctica más peligrosa) ha sido el aparente deseo del público en general de desvincularse de sus propios estándares en nombre de esos que actúan como sus agentes.

En la foto se muestra a Steven D. Green disparándole a un candado en una casa abandonada, diciembre de 2005.

Recientemente, los medios de comunicación nos han provisto un incidente análogo en un videocassete de soldados de Sri Lanka capturando y ejecutando a integrantes de los Tigres de Tamil. Si bien los oficiales de Sri Lanka actualmente niegan la autenticidad del videocassete y la

Una casa en llamas, My Lai, Vietnam, 16 de marzo de 1968.

veracidad de las alegaciones, se puede suponer que las justificaciones de cada soldado es bastante parecida a la de los sargentos en el incidente del canal. Sin embargo, más significativa es la diferencia que existe en la reacción popular entre los dos incidentes. Una investigación conducida en Internet sobre la respuesta del incidente en Sri Lanka revela lenguajes tales como "barbaridades", "crímenes de guerra" y "asesinatos", sin embargo, los comentarios sobre los asesinatos en el canal llevados a cabo por los soldados estadounidenses generan los siguientes ejemplos:

- *Derogación de la víctima* (V.gr., "todos ellos son los penúltimos en la jerarquía evolucionaria", "todos ustedes se lamentan por las mismas creaturas incivilizadas que los harían víctimas en un santiamén".
- Tergiversación al pasar por alto los daños (V.gr., "hicieron el trabajo para el cual se les envió. Un poco tarde, pero… mejor tarde que nunca").
- Reinterpretación de la conducta por medio de comparaciones ventajosas (V.gr., Es guerra… Nos cortan las cabezas y nos arrastran por todas las calles").
- Disimular la responsabilidad mediante la transferencia de la misma (V.gr., "pueden darle las gracias a Bush por esto").[4]
- Resulta evidente el contraste extremo que hay en la manera en que aplicamos nuestros estándares de moral en otros, en comparación con nosotros mismos. En otras palabras, nosotros (como Nación) a menudo, nos desvinculamos moralmente en un intento de excusar el comportamiento de aquellos que actúan por nosotros.

Estrategias para mantenernos moralmente responsables

Hay maneras en las que podemos monitorear los distintos tipos de autodecepción que forman parte en la reinterpretación de la desvinculación moral.

Cómo monitorear el cinismo. Un antecedente de desvinculación moral es sumamente palpable en el cinismo manifestado en los asesinatos del canal. Detert, Trevino y Sweitzer encontraron que los individuos quienes exhibieron un alto grado de cinismo (V.gr., una opinión baja de la naturaleza humana, manteniendo la misma opinión todo el tiempo) tienen mayor tendencia a estar en un estado de desvinculación moral; además, las personas cínicas son subsecuentemente más propensas a tomar decisiones poco éticas. No obstante, el cinismo podría aumentar con el paso del tiempo. Los líderes, especialmente aquellos que están en el teatro de operaciones, deberían monitorear el estado moral de sus tropas. (La moral es una veleta que indica la inclinación hacia la desvinculación moral). Si bien los sentimientos de frustración, cansancio y desgaste emocional son consecuencias de despliegues largos y repetidos, el cinismo constante y creciente constituye una señal de que un soldado podría necesitar más orientación y supervisión en situaciones éticamente desafiantes.

Cómo incrementar la responsabilidad. Otra manera de reducir la desvinculación moral es incrementando la responsabilidad, ya sea, formalmente (dentro de los sistemas) o informalmente (a través de recordatorios por parte de los líderes y otros integrantes de la unidad). De la misma manera que la diseminación de responsabilidad puede llevar a la desvinculación moral, el responsabilizar directamente a los individuos de sus propias acciones reduce la probabilidad de que se comporten de manera poco ética. Esta es la razón por la que muchos minoristas colocan espejos cerca de artículos costosos; la mayoría de las personas no pueden hurtar mientras se miran literalmente a los ojos.

Cómo crear un *locus* interno de control. Detert, Trevino y Sweitzer encontraron que un locus interno

de control (una creencia general de que los sucesos que acontecen en la vida de una persona se deben a procesos al azar, en lugar de sus propias acciones) predice el incremento en la desvinculación moral. En otras palabras, si los individuos no creen que ellos controlan consecuencias significativas que ocurren en el mundo, es menos probable que se comporten de conformidad con sus propios estándares morales. Paradójicamente hablando, los largos periodos de silencio matizados por ataques sorpresa, cambios de objetivos y repetidos despliegues, podría llevar a que los soldados adopten un locus de control menos interno (y más fortuito).

Concentración en los beneficios y daños producidos por las acciones inminentes. Según lo observado previamente, una manera de desvincularse moralmente es reestructurando la acción como si sirviera a un principio superior, tal como cuando West reestructuró el maltrato a los detenidos, aparentemente para proteger a sus hombres. En discusiones y procesos de toma de decisiónes, los combatientes se mantienen adheridos a sus valores morales si analizan globalmente las decisiones que están tomando. Al verse obligados a ver los efectos dañinos que producen sus acciones, por más desagradables y dolorosas que pudieran ser, estarían menos propensos a desvincularse moralmente. Además, no deberíamos comparar los daños que pueden ocasionar un curso de acción con un prototipo de los daños extremos, tales como un campo de concentración nazi. Deberíamos evaluar los daños que produce una acción en comparación con sus beneficios y los daños y beneficios de cursos de acción alternativos. Esto no significa que los soldados jamás cometerán actos perjudiciales, sin embargo, podría ser que estos evaluaran tales comportamientos a través de sus marcos conceptuales de moral en lugar de desvincularse moralmente.

El poder del lenguaje. El lenguaje que los combatientes usan puede influir sus acciones. Sería conveniente que los líderes del Ejército consideren usar un lenguaje que sea menos eufemístico. Al evitar usar el lenguaje eufemístico que disimula la naturaleza de ciertas acciones, los soldados encontrarán más difícil desvincularse moralmente. Análogamente, los soldados deberían evitar usar un lenguaje que deshumanice a las personas que están del otro lado del conflicto. Al aceptar que las poblaciones involucradas en nuestros conflictos actuales son personas con motivaciones complejas (y no simplemente maléficos monstruos que merecen ser castigados), tendríamos menos probabilidades de desvincularnos moralmente.

Conclusión

Francamente, habrá ocasiones en que nuestros soldados tendrán que involucrarse en comportamientos concebidos para ocasionar daño al enemigo. Esa es la naturaleza de la guerra. Sin embargo, no deberían participar indiscriminadamente en tales acciones dañinas. Primero, deberían analizar el comportamiento considerado a través de marcos conceptuales de moral con la esperanza de evitar más incidentes como los asesinatos del canal en Bagdad. De hecho, las principales partes del adiestramiento del Ejército procuran construir marcos conceptuales de moral para ese mismo fin.

La reciente investigación previamente resumida destaca cuándo nuestros soldados se verán más propensos a desvincularse moralmente y ocasionar incidentes que suelen ser perjudiciales no sólo para las víctimas sino para la misma misión que nuestros soldados intentan tan arduamente lograr. Las estrategias que recomendamos son las siguientes:

- Vigilar el grado de cinismo.
- Incrementar la responsabilidad.
- Incrementar el locus interno de control.
- Concentrarse tanto en los daños como en los beneficios de un curso de acción dado.
- Evitar deshumanizar a aquellos quienes nos oponen en conflicto.
- Usar lenguaje transparente y no eufemístico.***MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G.V. y Pastorelli, C., "Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency," *Journal of Personality and Social Psychology, 71* (1996): págs. 364-74.

2. Detert, J.R., Trevino, L.K. y Sweitzwer, V.L., "Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): (2), págs. 374-91.

3. Aquino, K., Reed, A. II.;Thau, S., y Freeman, D. "A grotesque and dark beauty: How the self-importance of moral identity and the mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war," *Journal of Experimental Social Psychology* 43 (2007):págs. 385-92.

4. Todas las citas provienen de los" 25 comentarios más agradables" hasta el 26 de octubre de 2010, con respecto al reportaje presentado en CNN.com de la historia "killings at the canal". Muchos de los citados alegan estar en servicio activo en el Ejército o veteranos de recientes conflictos, aunque el anonimato de los comentarios hace imposible la verificación.

Una guía básica para el desarrollo de las medidas de efectividad

Mayor Shon McCormick, Ejército de EUA

A FIN DE COMPRENDER el nivel operacional de guerra, los estudiantes deben apreciar la doctrina conjunta más reciente. En la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, un importante concepto doctrinal que se enseña son *los elementos del diseño operacional*. En mi calidad de instructor en dicha escuela, he notado que las "medidas de efectividad" son un aspecto del diseño operacional difícil de entender para los estudiantes. Puesto que carecía de mis propios conocimientos del concepto, realicé una investigación sobre el tema mediante la exploración de la doctrina conjunta existente y preguntas al personal de la escuela. El único éxito que obtuve provino de integrantes del Centro de Análisis del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de EUA, que me proveyó un manual de la OTAN sobre las mejores prácticas para la evaluación de los sistemas de mando y control.[1] Este manual ofrece información sobre las medidas de efectividad, aunque no en el contexto del diseño operacional, y es demasiado técnico y especializado para la mayoría de los oficiales de estado mayor.

La escasez de información sobre las medidas de efectividad va más allá del estudiantado. Esta conclusión no tiene el propósito de desacreditar a nadie ni a ninguna institución, sino destacar la generalizada falta de comprensión con respecto al concepto de las medidas de efectividad. En el presente artículo se reflejan mis esfuerzos por describir un método práctico y riguroso para elaborar algunas medidas de efectividad que puedan ser empleadas por una persona que no sea un experto en la materia. En el artículo se abarcará los siguientes aspectos:

- Analizar la utilidad de las mediciones en general.
- Examinar cómo la doctrina conjunta actual presenta las medidas de efectividad como parte de los elementos del diseño operacional.
- Estudiar cómo los campos fuera del ámbito militar lidian con conceptos similares a las medidas de efectividad.
- Extraer en esos otros ámbitos impresiones (ideas) que permitan ayudar a cerrar algunas brechas en la doctrina militar actual.
- Proveer comentarios sobre las implicancias de mis conclusiones por sobre la emergente doctrina del Ejército en el diseño y conceptos relacionados.

Las Mediciones

¿Por qué nos debería interesar las medidas de efectividad? La respuesta es que la doctrina conjunta actual así lo establece. No obstante, este es un argumento circular y la pregunta justifica una mejor respuesta. Aquellos líderes militares más pragmáticos deberían preocuparse por las medidas de efectividad, aunque sólo fuera porque esto les interese a los representantes del pueblo estadounidense en el Congreso. A manera de ejemplos tenemos los requerimientos de informar al Congreso sobre los progresos en Irak y Afganistán. En un artículo de Patrick Cronin se observa que los congresistas de ambos partidos han indicado que el apoyo continuo de las iniciativas en Irak está supeditado a "pruebas convincentes de progresos militares tangibles".[2]

Además, una serie de estudios recientes del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA refuerza el uso de las herramientas de evaluación tales como las medidas de efectividad. En el documento

---

El mayor Shon McCormick, Ejército de EUA, actualmente se encuentra en Afganistán. Antes de su despliegue, se desempeñó en calidad de instructor en el Departamento de Operaciones Conjuntas, Interinstitucionales y Multinacionales 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 y una Maestría de la Universidad Estatal de Kansas.

Joint Operations: Insights and Best Practices (Operaciones Conjuntas: Reflexiones y Mejores Prácticas) se cita el uso de las medidas de evaluación como "una importante mejor práctica cuya necesidad es reforzada constantemente en los cuarteles generales operacionales".[3] El estudio resalta las medidas de efectividad como especialmente importantes en el complejo ambiente operacional actual , el que dificulta la habilidad de los planificadores para prever acertadamente los resultados de sus planes.[4]

La doctrina actual

Un punto de partida lógico es el estudio de la doctrina actual para obtener alguna orientación sobre cómo elaborar medidas de efectividad. Las referencias doctrinales más fidedignas sobre las medidas de efectividad son la *Joint Publication* (Publicación Conjunta, o JP, por sus siglas en inglés) 5-0, *Joint Operation Planning*, y su manual complementario JP 3-0, *Joint Operations*.[5] En estos dos manuales se combinan tanto las medidas de efectividad como las de rendimiento bajo el título general de *Medidas de Evaluación*, orientando a los estados mayores a elaborar medidas de evaluación durante el análisis de la misión. Fuera de esto, la doctrina conjunta no ofrece ningún otro conocimiento sobre los mecanismos existentes para elaborar medidas de efectividad adecuadas.

En ausencia de guías doctrinales, se torna indispensable la investigación que va más allá de las publicaciones militares. En tal sentido, exploraré tres campos, a saber:

- Los principios básicos de la metodología de investigación de las ciencias sociales. Esta área ha lidiado por mucho tiempo con los mismos asuntos que el elemento de diseño que las medidas de efectividad intenta tratar.
- La evaluación de políticas y programas, que abarcan las mismas ideas como medidas de efectividad en el ámbito de la política pública interna.
- La emergente doctrina del Ejército sobre el diseño de campañas y cómo estos conceptos emergentes lidian con el desafió de la evaluación.

Las ciencias sociales

En primer lugar, es necesaria una explicación de las ciencias sociales contrariamente a las ciencias

(Ejército de EUA, Sgto. Andre Reynolds)

Un consejo con ancianos tribales en la aldea de Mainasheen, el 5 de septiembre de 2005.

físicas. En términos claros, las ciencias sociales implica el comportamiento humano. Una cualidad del estudio de las ciencias sociales es la incapacidad de llevar a cabo la investigación en ambientes experimentales controlados; no podemos llevar a cabo la investigación social en un ambiente donde podemos controlar todas las influencias. Tanto las consideraciones prácticas como las éticas nos impiden experimentar con grupos humanos de la misma manera en que lo hacemos con ratas de laboratorio. Por consiguiente, cuando estudiamos las ciencias sociales, aceptamos que no se puede evitar un cierto margen de error, tanto aleatorio como sistémico.[6]

Si bien la doctrina actual, a menudo, combina el agente causal con la correlación, las ciencias sociales consideran los dos conceptos de una manera muy distinta. La correlación significa que dos eventos tienden a ocurrir juntos con cierta frecuencia. El ejemplo clásico es el del gallo cacareando al amanecer. Se puede advertir que al amanecer casi siempre canta un gallo. Los dos eventos muestran un alto grado de correlación. Sin embargo, la correlación no es equivalente al agente causal. El atribuir falsamente el agente causal es una falacia como consecuencia de esto (*falacia post hoc*). Basado en la observación del sol y del gallo, no podemos determinar si el cacarear del gallo causa que salga el sol, o si la salida del sol hace que el gallo cacaree, o si los dos eventos tienen relación causal alguna. Cómo determinar el grado de agente causal entre dos actividades constituye la esencia de la ciencia. En vista de que tanto la ciencia física como la social han enfrentado al agente causal durante mucho tiempo, ha surgido un conjunto establecido de conocimientos. Si bien el conjunto de conocimientos es bastante extenso, los siguientes puntos clave son pertinentes:

- La correlación no es equivalente al agente causal.
- Sólo se puede determinar el agente causal con el empleo de una hipótesis.
- Jamás se puede determinar de manera absoluta el agente causal; sólo se puede reducir la incertidumbre.

La hipótesis

Una hipótesis es, sencillamente, una relación causal sugerida entre dos actividades que son propicias para someterlas a prueba. Por ejemplo, el concepto de la "oleada" en Irak fue, esencialmente, una hipótesis de dos pasos que puso a prueba si un incremento de tropas de la coalición en Bagdad reduciría la violencia insurgente, y si dicha reducción de la violencia conduciría a la reconciliación entre las facciones políticas sunitas y chiitas en Irak.[7] Jamás podremos estar seguros de si la escalada en el número de tropas verdaderamente llevó a la reducción de la violencia. En su lugar, sólo podemos atenuar la incertidumbre al poner en práctica numerosas técnicas para determinar si otros agentes causales entran en juego. Los procedimientos existentes para hacerlo van más allá del alcance del presente artículo.

Se necesita una hipótesis para poner a prueba el agente causal y por lo tanto, el siguiente desafío es elaborar las hipótesis. En ese sentido, nuestra doctrina es ambigua, no obstante, la ciencia brinda las siguientes tres alternativas: usar una hipótesis elaborada por otra persona para circunstancias similares, elaborar su propia hipótesis o emplear una combinación de las dos metodologías antes mencionadas. La manera más sencilla de encontrar las hipótesis existentes es consultar el conjunto de conocimientos que existen sobre el tema a tratar. A fin de determinar el vínculo que existe entre la presencia de fuerzas de seguridad y la violencia insurgente, un buen punto de partida sería analizar la investigación efectuada por otros sobre el mismo tema. No obstante, no hay dos situaciones exactamente iguales. Hasta las circunstancias más parecidas pueden tener factores que fueron pasados por alto. ¿Se debería armar al integrante de una tribu afgana con las mismas armas que se les provee a los integrantes del "Consejo El Despertar" en Irak? ¿Funcionará en Afganistán lo que trabaja en Irak, siendo que los dos países cuentan con historias y niveles de desarrollo muy distintos?

Si no hay una hipótesis adecuada actual, entonces alguien tiene que elaborar una hipótesis basada en la investigación original. En términos claros, crear una hipótesis requiere que una persona especule sobre una relación causal que existe entre dos actividades o variables. La fuente de dicha relación causal puede ser sencillamente una corazonada u otro tipo de perspectiva. Luego de elaborar la hipótesis

preliminar, entonces el investigador debe ponerla a prueba contra casos pertinentes de la historia. Eso resulta difícil porque no hay dos casos de la historia completamente parecidos o con los mismos factores causales. La meta del investigador es determinar cuáles factores entre múltiples casos son generales y cuáles son específicos de un caso. Indistintamente de la fuente de la hipótesis, el siguiente paso a seguir es emplear la hipótesis para predecir eventos futuros. En términos claros, si una idea pareció funcionar en el pasado, puede funcionar en circunstancias relativamente similares en el futuro. En virtud de la ya establecida advertencia de que el pasado no es un perfecto previsor del futuro, en el mejor de los casos, nuestra hipótesis proporciona una especulación informada sobre algún resultado desconocido. En vista de que debemos aceptar que nuestra hipótesis tiene cierto margen de error, nuestra tarea es la de determinar si la hipótesis ha fracasado, o si es equívoca. Desgraciadamente, es posible que ya hayamos puesto nuestro plan en acción antes de que podamos llegar a cualquier conclusión sobre nuestra hipótesis. Es en este punto es donde las medidas de efectividad llegan a ganar importancia.

Departamento de Defensa, Cabo Artur Shvartsberg, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Un Capitán del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA conversa con aldeanos durante un consejo tribal en el distrito de Nawa en la provincia de Helmand, Afganistán, el 10 de agosto de 2009.

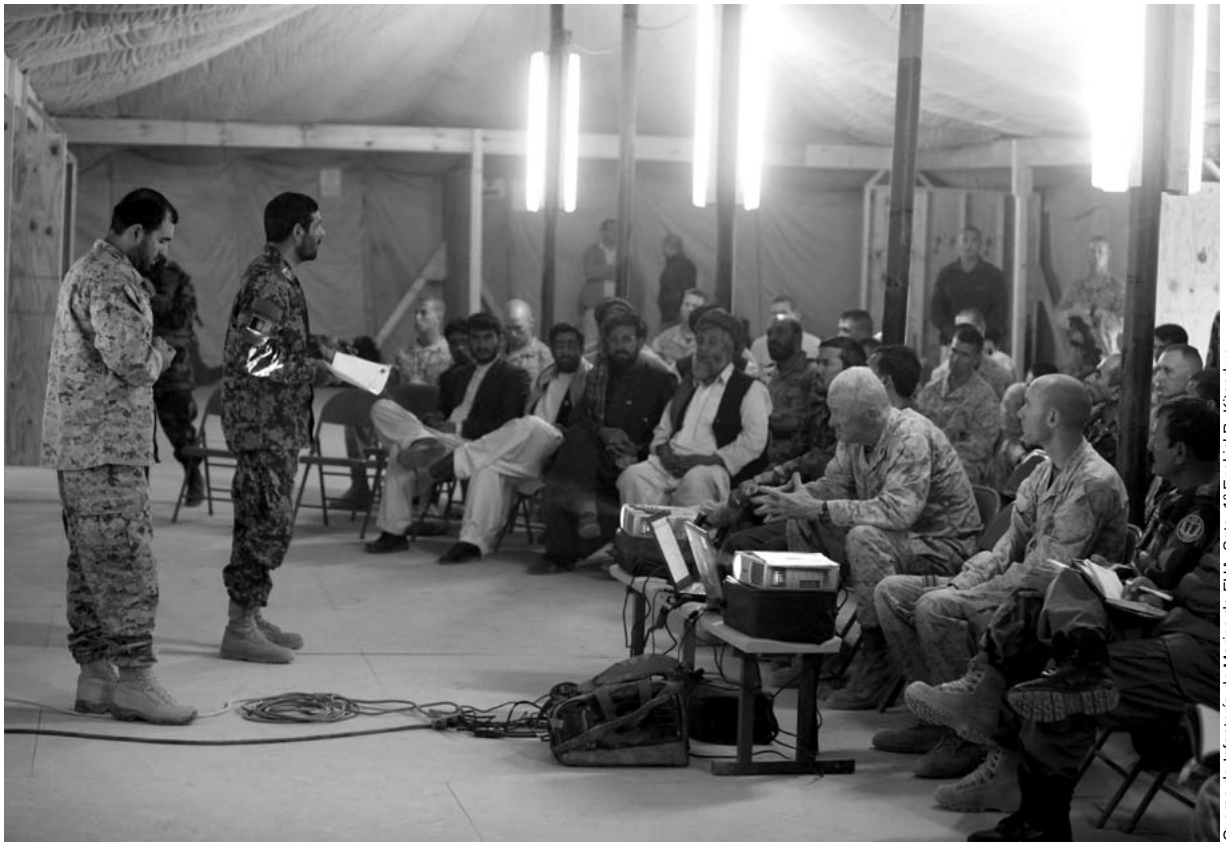
A fin de explorar de manera más profunda el papel que juegan las medidas de efectividad en la comprobación de una hipótesis, nos apartamos de las ciencias sociales y entramos en el campo de la evaluación de programas. Una breve búsqueda en Internet del término "*program evaluation*" (evaluación de programas) revela una amplia disciplina con un conjunto de investigación. Las instituciones no militares han estado lidiando con distintas maneras de evaluar la efectividad de varios programas de manera formal desde la década de los años 40. Los programas recientes, tales como "No Child Left Behind" (Que ningún niño se quede atrás) o hasta el paquete de estímulo del presidente Obama son simplemente iniciativas destinadas a influenciar algún sistema de manera deseada.

Los programas

Antes de explorar el campo de la evaluación de programas, se necesita presentar algunas definiciones, a saber:

- Un programa es un "conjunto de recursos orientados hacia el logro de una o más metas comunes",[8] o una hipótesis que, "de ceñirse a la misma, se obtendrán los resultados deseados".[9]
- Un ingreso de datos (input) es simplemente lo que se introduce en el programa.
- Una salida de datos (output) es el conjunto de "productos, bienes y servicios" que resultan del programa y que luego son provistos a los destinatarios previstos.
- Por último, el resultado (outcome) es un "cambio o beneficio que resulta de las salidas de datos".[10]

La definición de los elementos de la evaluación de programas es similar a los términos doctrinales militares de medidas de rendimiento y de efectividad. Una medida de salida de datos es análoga a una medida de rendimiento y una medida de resultado es análoga a una medida de efectividad. En virtud de esta semejanza, las medidas de resultados del programa de la teoría



Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Sgto. 1º Ezekiel R. Kitandwe

El Comandante General del 215º Cuerpo de Ejército Nacional afgano y su intérprete se dirigen a líderes locales e integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en una reunión de seguridad regional en el campamento Dwyer, Afganistán, el 13 de mayo de 2010.

de programas deben ser útiles para explicar las medidas de efectividad de la doctrina militar.

Los "modelos lógicos", o el "modelado", son conceptos importantísimos en el campo de la evaluación de programas. Clarifican la relación que existe entre el ingreso de datos, las salidas de datos y los resultados que arroja un programa. En el modelo lógico se encuentra implícita la teoría del programa, la hipótesis causal que vincula los elementos del modelo. Las teorías del programa predicen los resultados en la elaboración del programa y determinan las relaciones causales que existen entre los ingresos de datos y resultados luego de la puesta en práctica del programa.[11]

La comparación de los resultados requiere algunas medidas de esos resultados. La *puesta en funcionamiento* es el proceso de crear medidas para el ingreso de datos, salidas de datos y resultados. Algunos resultados se prestan más fácilmente a la medición que otros. Entre los ejemplos de resultados fácilmente cuantificables se encuentran los costos financieros o las bajas, producto del combate.

Cómo medir las variables problemáticas

Sin embargo, no todos los resultados son tan fáciles de medir. Algunos ejemplos de las variables más problemáticas relacionadas con las fuerzas militares son los resultados tales como la *seguridad* o la *democracia*. En el caso de estos conceptos más abstractos, el investigador debe usar indicadores o alternativas. Si bien parece sencillo, la selección de indicadores es compleja. Por ejemplo, ¿cómo se mide la democracia? A menudo, la dificultad en el desarrollo de medidas válidas para resultados más abstractos, requiere de la revisión del material actual de investigación y la consulta con expertos y profesionales en el respectivo campo de interés.[12]

En este punto, es útil regresar a la metodología de las ciencias sociales. Gary King, Robert O. Keohane y Sidney Verba recomiendan a los investigadores determinar la mayor cantidad de "consecuencias observables" de sus hipótesis para crear más casos en los que se puedan poner a prueba

la hipótesis. Opinan que mientras más pongan a prueba la mayor cantidad de consecuencias más probable será que salga a la luz cualquier problema con los indicadores sugeridos.[13]

Ingresos de datos, salidas de datos y resultados. Una vez que el programa se encuentre en la fase de ejecución, una comparación de los ingresos de datos, las salidas datos y de los resultados proporcionará al administrador del programa la validez de la lógica fundamental del programa. Si dicha lógica es deficiente, el administrador tendrá que volver a examinar y, tal vez, perfeccionar el modelo. En este punto, el estado mayor militar que busca emplear la teoría lógica del programa necesitará emplear a alguien con conocimientos de análisis estadístico para determinar cuál de los elementos es defectuoso. Dos métodos comunes son los *experimentos aleatorios* y la *cuasi-experimentación*.[14] La diferencia fundamental que existe entre los dos métodos incluye el grado de control que el analista mantiene sobre el ambiente. La mecánica real de llevar a cabo experimentos aleatorios o de cuasi-experimentación van más allá del alcance de este artículo.

Es pertinente proveer un ejemplo militar de las medidas de efectividad. Dadas las operaciones en curso en Afganistán e Irak y el enfoque militar emergente sobre las operaciones de estabilización, este ejemplo se centrará en el desafío de establecer la seguridad en un entorno post conflicto.

El parámetro de este ejemplo lo constituye una sección de planificación de estado mayor, cuya responsabilidad es llevar a cabo operaciones de estabilización en un entorno post conflicto. Dicho entorno operacional tiene un grado inaceptablemente alto de violencia, que amenaza la capacidad del gobierno frágil del país anfitrión de imponer su autoridadaur. El problema que encara la sección de planificación del estado mayor es el de cómo fortalecer las capacidades del gobierno del país anfitrión para ejercer el control eficaz de su propio territorio. (Observe que el problema no es sencillamente reducir el nivel de violencia. El definir el problema como una reducción de la violencia sería presumir que hay una relación causal entre una reducción de la violencia y una capacidad aumentada de gobernanza por parte del país anfitrión.) Supongamos, para efecto de este ejemplo, que el estado mayor ha establecido como objetivo la reducción de la violencia, V.gr., el *resultado* buscado. El siguiente desafío para el estado mayor es determinar cuáles recursos están disponibles y cómo utilizarlos para lograr el resultado deseado. Este paso requiere adoptar una teoría de programas que proponga una relación causal entre el ingreso de datos, las salidas de datos y los resultados. El estado mayor escogió no llevar a cabo su propia investigación independiente debido a las limitaciones de tiempo y, por lo tanto, tuvo que depender de la investigación existente. Una evidente fuente es la doctrina. No obstante, según lo señalado por Christopher Paparone, uno de los problemas que tiene la doctrina es que jamás cita sus fuentes. Por ejemplo, el Manual de Campaña (*Field Manual* - FM) 3-07, *Stability Operations* (Operaciones de Estabilización), brinda una orientación general eficaz sobre cómo llevar a cabo la tarea de "Establecer la Seguridad Civil", pero los lectores no saben cuáles son los casos históricos específicos que en realidad influyeron dicha generalización.[15] En vista de que la doctrina es deficiente, el estado mayor debe ampliar su investigación.

Una fuente potencial de hipótesis causales es *Winning the Peace: An American Strategy for Post-Conflict Reconstruction* (Cómo ganar la paz: Una estrategia estadounidense para la reconstrucción post-conflicto). Este libro sirve de base para el "Post Conflict Reconstruction Essential Tasks Matrix" (La matriz de tareas esenciales para la fase de reconstrucción del post conflicto) del Departamento de Estado de EUA, que influyó en la elaboración del Manual de Campaña 3-07. Según lo contenido en el capítulo de Scott Feil sobre cómo mejorar las capacidades de seguridad, el establecimiento de la seguridad es un requisito previo para toda actividad de desarrollo o reconstrucción.[16] Las iniciativas de seguridad celebradas con éxito consisten en una combinación de actividades de protección ofensiva y defensiva que "eliminan la capacidad de los grupos e individuos de participar en la violencia ilegítima". Con respecto a las medidas defensivas, la población general es un elemento que requiere de protección.[17] Con la investigación de Feil en mente, hipotetizamos que el proteger a la población general conduce a una reducción de la violencia ilegítima. Sin embargo, dicha hipótesis no nos indica cómo proteger a la población general, de manera que tenemos que continuar nuestra investigación. En el libro *The Quest for Viable*

Peace, Ben Lovelock revela que un incremento de patrullas a pie en las zonas pobladas fue una técnica eficaz para proteger a la población general en Kosovo en la década de los años 90.[18]

Al combinar las hipótesis de Feil y Lovelock se genera el siguiente relato: Si una organización aumenta el número de patrullas a pie (ingresos de datos), la población general estará más segura (salida de datos). Si la población general está más segura, la violencia ilegítima deberá disminuir (resultado).

Los elementos del modelo de programa. Al haber determinado la teoría de lógica de programa y creado un modelo de lógica, el siguiente paso a seguir es determinar las medidas de efectividad para los distintos elementos del modelo de programa. La medición de las patrullas a pie es relativamente fácil. En este caso, sería conveniente usar una medida de rendimiento derivada de la doctrina del Ejército. La medida podría incluir tanto el número y duración de las patrullas como las zonas que abarcaron. La medición de las salidas de datos en cuanto a la seguridad de la población se hace un poco más difícil, porque la "seguridad" es un concepto más abstracto. Como consecuencia, dependemos de alternativas o indicadores. Ni Feil ni Lovelock, nuestras fuentes para la teoría de programas, proveen indicadores, lo que hace necesario que se lleven a cabo más investigaciones. Una obra que sí aborda el tema de indicadores de la seguridad es la reciente *Guidebook for Supporting Economic Development in Stability Operations* (Guía de apoyo de desarrollo económico en las operaciones de estabilización) de RAND, que contiene una lista de algunos indicadores relacionados con la seguridad de la población, tal como el número de personas que huyen de sus hogares.[19]

La medición de los resultados de una reducción de la violencia ilegítima podría incluir la medición de crímenes y asesinatos violentos denunciados. En este caso, el analista estaría dependiendo más de la intuición que de la teoría actual para seleccionar la medida adecuada. No obstante, la guía de RAND brinda alguna instrucción sobre cómo usar los datos de crímenes como medida. Esta guía advierte que la fuente más probable de esta información son los datos de la policía que sólo reflejan la violencia denunciada. Además, la guía advierte que, a menudo, los proyectos de reconstrucción eficaces sirven de blancos lucrativos para los insurgentes y, en realidad, podrían conducir a un incremento en la violencia. El analista que desea medir la violencia con precisión tendrá que conformarse con una menor precisión debido a los casos de violencia no denunciados y al incremento de actos violentos cerca de los proyectos de reconstrucción.

Una vez que el analista haya creado un modelo de lógica de programa adecuado y lo use, el estado mayor necesitará determinar la efectividad del programa de seguridad. El primer paso a tomar es llevar a cabo las mediciones. El *United States Institute for Peace* (Instituto Estadounidense para la Paz) proporciona cuatro métodos principales para recolectar datos de medición. Estos métodos son los siguientes:

- El análisis del contenido de los productos mediáticos locales.
- La consulta con un panel de expertos.
- El análisis estadístico.
- El uso de sondeos y encuestas.[20]

El siguiente paso a seguir es establecer la relación que existe entre las mediciones. Según la teoría de programas, un incremento del número de patrullas a pie debería, finalmente, conducir a una reducción de la violencia denunciada, la cual indica un incremento general de estabilidad. Si esta cadena de hipótesis no prueba ser válida, entonces el analista tendrá que volver a examinar el modelo lógico. Dependemos de los modelos basados en eventos pasados, y no hay garantía de que nuestro programa sea completamente válido en el ambiente actual. Tal vez el incremento de las patrullas a pie sirvió sólo para alienar más a la población y aumentar la percepción de que las fuerzas de la coalición son fuerzas de ocupación. De ser así, la situación exige una teoría de programa más adecuada. Tal vez la teoría de programa y hasta el mismo modelo lógico sean válidos, pero no así los indicadores de la seguridad. En este caso, los analistas deben elaborar mejores indicadores.

A fin de obtener un ejemplo eficaz del mundo real sobre el uso de los principios tratados en esta sección, véase el borrador de *Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities* (Orientación sobre la evaluación de prevención de conflictos y actividades de fomento de la paz) de la Organization for

Economic Cooperation and Development. Este documento es una guía fácil de leer tanto para los profesionales de gobierno como para los no gubernamentales quienes usan la teoría lógica del programa en las iniciativas de estabilización y reconstrucción. El Anexo 6, "Understanding and Evaluating Theories of Change" (Cómo comprender y evaluar las teorías del cambio), contiene un resumen presentado a manera de tabla sobre las principales teorías adecuadas para usarlas como lógica de programas.[21]

El futuro

La complejidad del ambiente operacional actual ha conducido a una serie de iniciativas para mejorar la planificación militar mediante el concepto de *diseño*. El Ejército ha incorporado los preceptos del "diseño operacional sistémico" con la publicación del Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process* (El proceso de operaciones).[22]

La terminología de diseño expresado en el Manual de Campaña 5-0 parece ser extraordinariamente similar a la de la teoría de lógica de programas, que fue establecida en la década de los años 40. Ambas estructuras aceptan que las soluciones iniciales pueden ser inválidas. Ambas se centran en hipótesis explícitas que establecen vínculos entre las entradas, salidas y resultados. Los métodos que se usan para crear medidas de efectividad bajo el marco emergente de diseño son similares a las que se encuentran en este artículo y en la comunidad del área funcional (especialidad militar) 49, Analista de Sistemas de Investigación de Operaciones. Los analistas de sistemas del Ejército han empleado las medidas por mucho tiempo en los ambientes operacionales y pueden proporcionar aportación útil en los procesos de planificación emergentes. Mientras el Ejército continúa descartando los métodos de planificación mecanísticos y deterministas relacionados con la ya suspendida "metodología basada en efectos" e incorpora los principios de diseño en la doctrina, no debe pasar por alto estos conjuntos actuales de conocimientos.

La doctrina emergente sugiere que las medidas de efectividad y los conceptos relacionados del diseño operacional no van a desaparecer. Una comprensión básica de las medidas de efectividad y cómo crearlas seguirá siendo una habilidad fundamental para los comandantes y sus estados mayores siempre que el Ejército emplee los elementos de diseño. El concepto de las medidas de efectividad no nos debe intimidar. Todos los aspectos de la elaboración de las medidas de efectividad, salvo unos pocos, están al alcance de un oficial superior normal.***MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *NATO Code of Best Practice for Command and Control Assessment* (Washington, DC: DOD Command and Control Research Program, 2002).

2. Cronin, Patrick M., "Irregular Warfare: New Challenges for Civil-Military Relations," *Strategic Forum* 234 (octubre de 2008): p. 4, disponíble en: www.ndu.edu/inss.

3. Joint Warfighting Center, United States Joint Forces Command, *Joint Operations: Insights and Best Practice* 2ª ed. (julio de 2008), Gary Luck, Mike Findlay y la JWFC Joint Training Division, p. 33.

4. *Ibíd*., p. 35.

5. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations*, incorporating chg. 1 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], febrero de 2008) y el JP 5-0 *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, diciembre de 2006).

6. King, Gary., Keohane, Robert O. y Verba, Sidney, *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research* (Princeton: Princeton University Press, 1994), págs. 8-9.

7. Kagan, Frederick W., *Choosing Victory: A Plan for Success in Iraq*, Phase I Report, American Enterprise Institute Iraq Study Group (enero de 2007), p. 1.

8. Newcomer, Kathryn E., Hatry, Harry P. y Wholey, Joseph S., "Meeting the Needs for Practical Evaluation: An Introduction," *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), xxxiv.

9. McLaughlin, John A. y Jordan, Gretchen B., "Using Logic Models," *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), p.7.

10. *Ibíd*., p. 9.

11. *Ibíd*, págs. 10-11.

12. Love, Arnold, "Implementation Evaluation," *Handbook of Practical Program Evaluation* 2ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), págs. 76-78.

13. King, Keohane, y Verba, p. 28.

14. Reichhart, Charles S. y Mack, Melvin M., "Quasi-Experimentation," y St. Pierre, Robert G. "Using Randomized Experiments," de la *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

15. Este comentario usa el análisis proporcionado por Stephen Biddle en su análisis del Manual de Campaña 3-24 en "The New U.S. Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual as Political Science and Political Praxis," *Perspectives on Politics* 6, vol. 2 (junio de 2008): págs. 347-50.

16. Feil, Scott. "Laying the Foundation: Enhancing Security Capabilities," *Winning the Peace: An American Strategy for Post-Conflict Resolution*, ed. Robert C. Orr (Washington, DC: The CSIS Press, 2004), p. 40.

17. *Ibíd*., p. 42.

18. Lovelock, Ben, "Securing a Viable Peace: Defeating Militant Extremists—Fourth-Generation Peace Implementation," *The Quest for Viable Peace: International Intervention and Strategies for Conflict Transformation*, ed. Jock Covey, Michael Dziedzic y Leonard R. Hawley (Washington DC: United States Institute of Peace, 2005), p. 134.

19. Crane, Keith y col., *Guidebook for Supporting Economic Development in Stability Operations* (RAND: Santa Monica, 2009).

20. United States Institute of Peace, *Measuring Progress In Conflict Environments (MPICE): Metrics Framework For Assessing Conflict Transformation and Stabilization* (febrero de 2008).

21. Organization for Economic Cooperation and Development, *Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities*. Borrador para el período de uso (2008), disponible en: www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html, accedido el 24 de febrero de 2009.

22. FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, marzo de 2010)

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativo el aumento del personal civil

General de Brigada Stephen L. Danner, Guardia Nacional de Misuri,
Teniente Coronel North K. Charles, Guardia Nacional de Misuri, y
Coronel Wendul G. Hagler, II, Guardia Nacional de Misuri

ESTADOS UNIDOS HA sido menos que eficaz en el empleo de los instrumentos de poder nacional en conflictos recientes. Si bien los militares han sido guerreros expedicionarios sin paragón, nuestras iniciativas diplomáticas, de inteligencia, economía y gobernanza no han cumplido a cabalidad con los requisitos de las operaciones de estabilización y de reconstrucción. Las organizaciones militares con fines específicos, las agencias federales a nivel nacional y los contratistas han intentado satisfacer las exigencias, pero no cuentan con la estructura, recursos ni capacitación para satisfacer las mismas.

Algunos analistas han exigido cambios revolucionarios en la manera en que Estados Unidos conduce sus compromisos en el extranjero, pero hasta el momento, no han surgido modelos prácticos. Los responsables de la toma de decisiones deben abstenerse del pensamiento convencional establecido y determinar estrategias en materia de seguridad y de economía nacional que sean comúnmente entendidas, fácilmente estructuradas y fundamentalmente soportables, utilizando las capacidades tanto de civiles como militares.

Estados Unidos no sólo tiene que ganar la guerra en Afganistán, sino que tiene que ganarla de una manera diferente. Necesitamos contar con destrezas que se encuentran principalmente a nivel estatal y local de gobierno o en el sector privado si hemos de tener éxito en las operaciones de estabilización y reconstrucción en el período post conflicto. Además, si bien nos encontramos en la 4ª fase de la Operación *Enduring Freedom*, estamos en la fase 0 —moldeando las operaciones— en cualquier otro lugar. Estados Unidos debe institucionalizar el concepto de las operaciones de fase 0 y desarrollar capacidades para ejecutarlas en futuras misiones en el extranjero. Los responsables de la toma de decisiones deben abandonar los mecanismos actuales que impiden el progreso y aprovechar los mecanismos de poder en todo el gobierno, toda la industria, toda la información y toda la determinación del pueblo estadounidense.

En su rol de Comandante en Jefe, el presidente Obama ha recalcado que el desarrollo económico y la participación son las herramientas que emplearemos para derrotar al terrorismo en Afganistán.[1] Debemos usar dichas herramientas de manera más eficaz mediante el empleo de expertos civiles que cuentan con las destrezas indispensables para realizar las operaciones de estabilización y reconstrucción post conflicto. Estos expertos, tales como ingenieros civiles, urbanistas, gerentes municipales, agrónomos, administradores de empresas, conservacionistas y administradores de hospitales se encuentran a

---

El General Stephen L. Danner es asistente general de la Guardia Nacional del estado de Misuri. Es egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y recibió su Licenciatura de la Universidad de Misuri-Kansas City y su Doctorado en Jurisprudencia de la Universidad de Misuri-Columbia.

El Coronel Wendul G. "Glenn" Hagler, II, es Comandante del 70º Comando de Tropas (Guardia Nacional del Ejército del estado de Misuri) en Jefferson Barracks, St. Louis, Misuri. Es egresado de la Escuela Nacional de Guerra y recibió su Licenciatura de la Universidad Estatal de Arkansas y su Maestría de Universidad Nacional de Defensa.

El Teniente Coronel North K. Charles es Comandante del 140º Regimiento (Instituto de Adiestramiento Regional) en el Fuerte Leonard Wood, Misuri. Recibió su Licenciatura de la Universidad de Misuri-Kansas City y su Maestría de la Universidad Norwich.

(Guardia Nacional de Misuri)

Un equipo de colaboración agropecuaria del estado de Misuri provee instrucción a aldeanos en el Distrito de Kama, Afganistán, sobre la colocación de trampas para cerdos silvestres. Sin las trampas adecuadas, un pequeño grupo de cerdos silvestres puede convertirse en una gran manada y destruir tierras de las aldeas adecuadas para cultivo y poner en peligro la vida de niños pequeños.

nivel estatal y local, pero no a nivel nacional en donde están los expertos de política y recursos.

Estados Unidos necesita desarrollar soluciones a corto y a largo plazo para organizar y utilizar esos recursos civiles. Deberíamos organizar, adiestrar, desplegar y emplear a estos expertos para aprovechar adecuadamente la estrategia de participación global del país. La Guardia Nacional es la entidad más idónea para crear dichas capacidades civiles.

Los beneficios de usar la Guardia Nacional

Una fuerza de reserva compuesta de civiles tal como la Guardia Nacional satisfará dichas necesidades cruciales, y acumularán beneficios tangibles a través de la participación de la ciudadanía estadounidense en la estrategia de seguridad nacional.

Ganar el apoyo del pueblo. El público estadounidense se está volviendo indiferente a los esfuerzos y sacrificios relacionados con nuestros conflictos actuales. A medida que las fuerzas del Componente Activo se concentran cada vez más en menos instalaciones en Estados Unidos, la Guardia Nacional y otros Componentes de la Reserva le ofrecen a la mayoría de los ciudadanos su único vínculo con el establecimiento de la defensa nacional. Los reservistas del Ejército y de la Fuerza Aérea cuentan con inextricables lazos en 3.300 comunidades, creando nexos locales tangibles entre esas comunidades y las iniciativas a nivel nacional.

Proveer conjuntos de destrezas esenciales. Además de proporcionar un lazo indispensable con el pueblo estadounidense, el emplear conjuntos de destrezas civiles provee al comandante de una unidad de combate, capacidades

esenciales indispensables en las operaciones de estabilización. El requisito de un aumento de fuerza civil por parte de la administración de Obama significativamente aumentó el número de funcionarios civiles estadounidenses en Afganistán; no obstante, el tan promocionado aumento de personal civil no es para nada nuevo.[2] Esta iniciativa ha estado en vigor por décadas, pero recientemente ha ganado importancia durante las operaciones de contingencia en ultramar por medio la Guardia Nacional y de los Componentes de la Reserva. Las tropas del Componente de la Reserva siempre han usado sus destrezas civiles para lograr el éxito militar en las actividades de participación, sin embargo, esta iniciativa se ha llevado a cabo de manera desorganizada y, a menudo, fortuitamente. Las iniciativas de movilización civil actuales apenas explotan la capacidad de la Guardia Nacional, la parte de las destrezas civiles de la ecuación del ciudadano-soldado.

A manera de ejemplo tenemos que, Estados Unidos no cuenta con una fuerza de policía a nivel nacional que proporcione una capacidad de cumplimiento de la ley civil profesional sostenible expedicionaria para emplearla en un ambiente de fuerzas desplegadas. Análogamente, no mantiene una capacidad permanente para llevar a cabo el adiestramiento de cumplimiento de ley civil en posiciones de avanzada. La *gendarmerie* francesa (Guardia Civil) y el *carabinieri* (oficial de policía) italiano juegan ambos roles para sus países. El Organismo Internacional de Narcóticos y Asuntos de Cumplimiento de la Ley (*Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs*) y el Programa de Asistencia de Adiestramiento para la Investigación Criminal Internacional del Departamento de Justicia (*Department of Justice International Criminal Investigative Training Assistance Program*) juegan estos roles; no obstante, ninguna de estas organizaciones son lo suficientemente sólidas para satisfacer los requisitos de la nación. La institución castrense estadounidense debe depender de la policía militar y de las fuerzas de seguridad para llenar este vacío en las misiones de estabilización y reconstrucción. En vista de que estas fuerzas del Componente Activo suelen estar conformadas por jóvenes e inexpertos, la Guardia Nacional y otras fuerzas del Componente de la Reserva que cuentan con los conocimientos necesarios son la opción lógica para asumir esta tarea.

Hay, aproximadamente, 20.000 jurisdicciones de cumplimiento de la ley estatales y locales en Estados Unidos. En las condiciones actuales, la única manera de tener acceso al caudal de educación y experiencias del personal civil encargado de hacer cumplir la ley es depender de la Guardia Nacional y otras fuerzas del Componente de la Reserva que cuentan con experiencias en el cumplimiento de la ley, empleando equipos policiales de transición específicos u otras organizaciones.[3]

Proporcionar una estructura de fuerza permanente. Nuestra nación está empleando a los Componentes de la Reserva como una capacidad de "aumento de personal civil" uniformado de una manera que desaprovecha el profesionalismo y socava la eficiencia. A fin de hacerle frente a los desafíos actuales, el Departamento de Defensa debe descartar la idea de poner en práctica soluciones temporales específicas a un problema que nuestros ciudadanos enfrentarán por generaciones. La nación requiere un sistema de seguridad nacional con estructuras permanentes y doctrinas establecidas. Una solución inalterable beneficia al gobierno federal, estatal y local y proporciona un beneficio residual muy grande tanto en el sector privado como en el público. La capacidad esencial y tan buscada necesaria para tener éxito en las operaciones de contingencia en ultramar —equipos de reconstrucción provincial, equipos de adiestramiento de policía, equipos de desarrollo agropecuario, operaciones Nuevos Horizontes (*New Horizons*) del Comando Sur de EUA, y Programa Cooperativo Estatal de la Guardia Nacional (*National Guard State Partnership Program*)— son todas estructuras específicas. No hay estructura de fuerza formalmente reconocida y todas provienen de nuestras estructuras de combate. Todas permanecen insubsistentes por los procesos de doctrina, organización, adiestramiento, liderazgo, materiales, personal e instalaciones establecidas.

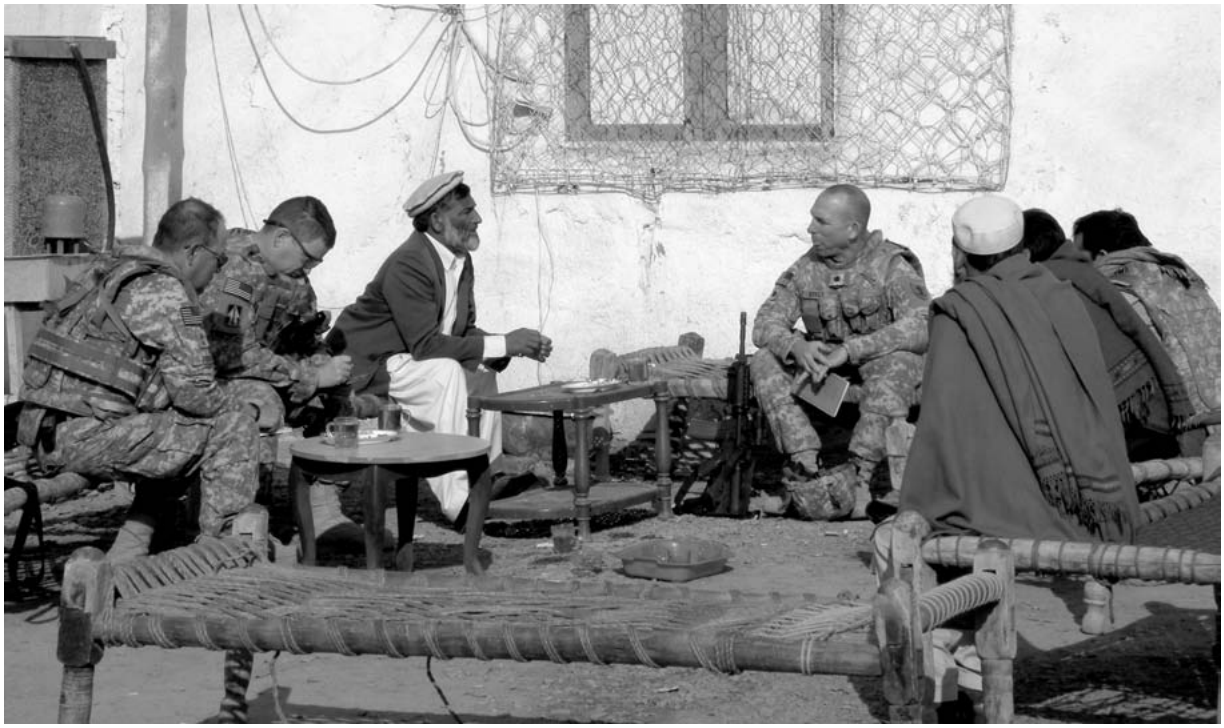
Los equipos de reconstrucción provincial son, incuestionablemente, las organizaciones centrales en las actuales iniciativas tácticas, operativas y estratégicas en la Operación *Enduring Freedom* y

la Operación *Iraqi Freedom*. No obstante, después de seis años de la Operación *Iraqi Freedom*, los equipos de reconstrucción provincial aún no se integran para la preparación y adiestramiento riguroso centrado en el pre-despliegue. A menudo, los requisitos de la misión, son ambiguos o mal definidos; algunas veces, personas con poca experiencia práctica en asuntos de desarrollo en el mundo real son asignados a estos equipos relativamente tarde en el proceso. Frecuentemente, los equipos no adquieren una sinergia. Además, no llevan a cabo, periódicamente, un adiestramiento de pre-despliegue con las organizaciones militares (en la mayoría de los casos equipos de combate de brigada o equipos de combate de regimiento) con los cuales comparten la misma zona de combate.[4] Los ciudadanos de Irak y Afganistán esperan que Estados Unidos mejore el entorno post conflicto, pero los equipos escogidos específicos no cumplen con su cometido.[5]

La organización y empleo de las estructuras de poder terrestre (los equipos de combate de brigada y de regimiento y sus comandos subordinados a nivel de batallón y compañía) se contradicen. Pese a los cambios de la estructura de fuerza impulsados por la transformación y los avances tecnológicos, los elementos fundamentales de las estructuras de poder terrestre son relativamente invariables y perdurables. El conjunto de pautas concernientes a la preparación de estas fuerzas para el despliegue son rigorosos y han demostrado ser válidas con el tiempo.

Además de la necesidad de contar con comandos bélicos y combatientes requieren de personal civil calificado como herramientas de cooperación durante las operaciones de la fase 0. El Programa de Cooperación Estatal de la Guardia Nacional, que vincula a los distintos estados estadounidenses con naciones en el extranjero en apoyo a los objetivos de cooperación en materia de seguridad estadounidense, sigue siendo una de las herramientas de cooperación más eficaz y perdurable, pero nuevamente, no cuenta con una estructura de fuerza permanente y no tiene suficientes recursos. El programa Nuevos Horizontes de más éxito y duración del Comando Sur de EUA que lleva a cabo ejercicios de apoyo civil y humanitario también depende de fuerzas organizadas según la tarea para lograr sus efectos.

Perfeccionar la colaboración civil-militar. La colaboración interinstitucional es la clave para el empleo eficaz de la capacidad de un "aumento de



Guardia Nacional de Misuri

El Equipo del Departamento de Agricultura y Conservación de Misuri se reúne con Sayed Rahman, gobernador del distrito de Lal Pur y ancianos tribales del lugar para instalar varios pozos comunitarios de irrigación activados por energía solar.

personal civil", pero la mayoría de las fuerzas del Componente Activo y las fuerzas del Componente de la Reserva que no forman parte de la Guardia Nacional habitualmente no interactúan con las agencias interinstitucionales en un entorno de colaboración. Por otra parte, la Guardia Nacional diariamente opera como un socio interinstitucional en esas mismas condiciones.

Bajo el mando y control de los gobernadores de estado, la Guardia Nacional participa con regularidad en las complejas operaciones cívico-militares durante emergencias internas. No exige que encabecen estas iniciativas. En su lugar, la Guardia Nacional amplia las capacidades de las estructuras civiles de gobierno a nivel estatal y local, aportando capacidades militares organizadas, equipadas y adiestradas para extender el alcance de las autoridades civiles. Esta asociación cívico-militar ha sido una capacidad intrínseca de la Guardia Nacional desde la concepción de la misma.

En cambio, las fuerzas del Componente Activo cuentan con pocos requisitos para planificar, coordinar o conducir operaciones junto con líderes civiles. De hecho, cuentan con autoridad limitada para oficialmente interactuar con gobiernos estatales o locales, hasta en respuesta a emergencias. La Guardia Nacional del Ejército y la Guardia Nacional de la Fuerza Aérea sólo son componentes que llevan a cabo a operaciones interinstitucionales con muy pocas restricciones constitucionales o legales. Por lo regular, la mayoría de las demás fuerzas realizan operaciones interinstitucionales sólo en participaciones llevadas a cabo en el extranjero, y por lo tanto sin el beneficio de la preparación a gran escala o ningún dominio de los prejuicios culturales hacia la colaboración con instituciones civiles. Sin embargo, periódicamente, la Guardia Nacional coordina y ejecuta operaciones con socios interinstitucionales por todo el mundo. Por décadas, aún precediendo la Asociación para la Paz (*Partnership for Peace*) y los Programas Cooperativos Estatales (*State Partnership Programs*), la Guardia Nacional y sus socios interinstitucionales han realizado múltiples misiones de fomento nacional en América del Sur y Centroamérica. Además, los líderes de la Guardia Nacional han organizado y encabezado fuerzas de tarea conjuntas e interinstitucionales que participan en los ejercicios del programa Nuevo Horizontes. Estas fuerzas de tarea han proporcionado a los comandos combatientes la experiencia profesional

Guardia Nacional de Misuri

El gobernador del estado de Misuri Jeremiah W. (Jay) Nixon (centro) visita al Director de Agricultura de la provincia de Nangarhar, Sr. Mohammad Hussain Safi, y a los soldados y aerotécnicos del segundo Equipo de Desarrollo Agropecuario de la Guardia Nacional de Misuri en la Base Avanzada de Operaciones Finley-Shields en julio de 2009.

civil para llevar a cabo eficaz y eficientemente misiones de apoyo civil y de ayuda humanitaria en naciones en vías de desarrollo.

La incapacidad de EUA de organizar y emplear los conjuntos necesarios de destrezas civiles para apoyar las operaciones de contingencia ha conducido a una dependencia excesiva de contratistas extranjeros o internos. La Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional (*U.S. Agency for International Development - USAID*) no es lo suficientemente sólida para proporcionar el grado de alcance necesario para satisfacer las exigencias mundiales. En muchos casos, la *USAID* simplemente tramita contratos en lugar de seleccionar empleados gubernamentales con las destrezas requeridas. El enorme rol operativo actualmente asumido por contratistas no toma en cuenta la naturaleza persistente de los conflictos existentes, lo que equivale a la institucionalización de soluciones temporales a problemas considerados casi permanentes. Hay desafíos inherentes con respecto a los contratistas en cuanto al control de costos, indemnizaciones, trato de obreros y asuntos humanitarios básicos.[6] La dependencia excesiva de contratistas extranjeros o internos corroe las capacidades del gobierno, merma la confianza en la determinación estadounidense y desvincula a la población estadounidense de las iniciativas estratégicas de EUA.[7]

El cuerpo de reserva civil sugerido

Un número de propuestas ha requerido el establecimiento de un cuerpo de reserva civil compuesto de personal experto en desarrollo económico, estado de derecho, gobernanza, agricultura, adiestramiento de policía y otras áreas cruciales necesarias para las operaciones de estabilización y reconstrucción. Como un programa a largo plazo, estas propuestas son especialmente atractivas, ya que tal cuerpo podría ofrecer relaciones concretas y personales entre el pueblo estadounidense y el conflicto persistente, y proveer a las misiones estadounidenses en el extranjero destrezas difíciles de encontrar en el ámbito militar.

Los responsables de la toma de decisiones han propuesto distintos modelos para establecer un cuerpo de reserva civil en el Departamento de Estado a fin de organizar y emplear una capacidad de aumento de personal civil.[8] El Jefe del Departamento de la Guardia Nacional ofrece una solución más viable: una rama civil de la Guardia Nacional parecida al Cuerpo de Ingenieros del Ejército.[9] Esta estructura, tal vez podría atraer a civiles de todas partes del gobierno y del sector privado para conformar una institución de "reserva" propiamente nacional. La organización podría ser estructurada y adiestrada de similar manera al modelo con más éxito del país para la aplicación práctica interinstitucional de poder —la Guardia Nacional.

Un cuerpo de reserva civil hecho a imagen de la administración de la Guardia Nacional podría buscar y adaptar las capacidades civiles encontradas a nivel de gobierno estatal y local en toda la nación. Esta rama de la Guardia Nacional debería abarcar a las universidades construidas en terrenos otorgados por los estados y controlados por el gobierno federal, y sus servicios de extensión, y asociarlas con consorcios estatales y locales tales como la Agencia de Agricultura (*Farm Bureau*) y los comités escolares.

La Guardia Nacional, en particular, está más adecuada para conformar una rama de reserva civil. Cada una de las 54 organizaciones de la Guardia Nacional tiene una sección fiscal e inmobiliaria de EUA capaz de aceptar y desembolsar fondos federales. Además, cuentan con estructuras que designan personal, cuidan, organizan, adiestran, equipan y movilizan a las fuerzas. Una vez que eliminemos los obstáculos para el despliegue de civiles, la Guardia Nacional tendrá las capacidades inherentes y orgánicas para preparar y gestionar al personal a fin de desplegarlo en ultramar. Lo que es más importante, la Guardia Nacional tiene vínculos inextricables con base constitucional en los gobiernos estatales. Ninguna otra organización en Estados Unidos cuenta con estas capacidades únicas e incomparables.

Hay muchos modelos disponibles para ayudar a concebir una rama civil de la Guardia Nacional. Esta rama, que sirve simultáneamente de Componente de la Reserva del Departamento de Defensa, del Departamento de Estado y del Departamento de Seguridad del territorio

Guardia Nacional de Misuri

Integrantes del Equipo de Desarrollo Agropecuario de la Guardia Nacional de Misuri inspeccionan una karizc *(técnica tradicional afgana de transportar agua a grandes distancias mediante irrigación) en un área rural del distrito de Rodat.*

Nacional, podría ser adiestrada, organizada e implementada para satisfacer prácticamente cualquier parámetro de diseño con un mínimo de cambios legales.

Adiestrar con la finalidad de unidad de propósitos. La Guardia Nacional es la mejor organización para adiestrar a personal civil. El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command*) certifica a todos los 54 institutos de adiestramiento regionales de la Guardia Nacional. Si se compara con las escuelas a nivel nacional que se encuentran en un lugar específico, las instituciones de educación de la Guardia Nacional son mejores opciones de adiestramiento ya que están ubicadas en cada estado o territorio y cuentan con las capacidades orgánicas necesarias para proporcionar supervisión y control de calidad a una variedad de cursos de capacitación. Además, cada comando de la Guardia Nacional tiene un elemento de adiestramiento y apoyo pre-movilización que proporciona verificación y certificación de instrucción independiente. Estas organizaciones de adiestramiento formales ya tienen la habilidad y capacidad de satisfacer las necesidades de adiestramiento pre-despliegue básicas de una rama civil de la Guardia Nacional.

Proporcionar capacidades sólidas y confiables. Una rama civil, organizada y adiestrada de la Guardia Nacional crea capacidades sólidas y confiables para llevar a cabo operaciones de estabilización y reconstrucción. Estados Unidos tiene una necesidad crucial de estas capacidades de manera que pueda reorganizar su metodología para centrarse en los cinco requisitos comunes de las operaciones de estabilización y reconstrucción: el estado de derecho, un entorno seguro y protegido para los habitantes del lugar, una economía sostenible, un gobierno estable y el bienestar social. Actualmente, el componente militar concentra su atención en las tareas de seguridad casi hasta el punto de excluir las tareas de reconstrucción. Este planteamiento de "seguridad primero" se transforma en "sólo la seguridad" si los comandantes no cuentan con las herramientas indispensables para formular, elaborar, realizar y sostener las tareas de reconstrucción. El

planteamiento de la nación con respecto a las operaciones de estabilización y reconstrucción debería proveer una base permanente para resolver problemas persistentes.

De la misma manera que las fuerzas armadas adoptaron el concepto de contrainsurgencia en 2007, tanto las fuerzas armadas como las agencias gubernamentales deben adoptar e implementar el concepto de estabilización y reconstrucción, incorporando a civiles interinstitucionales como socios plenos y completamente equitativos en toda la estructura de mando militar. Muchos de los conjuntos de destrezas de mayor demanda —obras públicas, planificación urbana y organización judicial— normalmente no se encuentran fácilmente en el personal uniformado. Los comandantes militares pueden establecer las condiciones necesarias para llevar a cabo las operaciones de estabilización y reconstrucción al concentrarse en las tareas de seguridad, no obstante, las destrezas encontradas a nivel estatal y local de gobierno o en el sector privado son las que reconstruyen sociedades y fomentan una paz duradera.[10]

Usar la tecnología y apoyo a distancia. En el ambiente operativo actual, las limitaciones de ancho de banda, las restricciones de los comandos combatientes sobre la entrada de especialistas civiles en sus teatros de operaciones y un sinnúmero de otros factores artificialmente restringen la capacidad de la nación de proporcionar la destreza precisa al lugar correcto en el momento oportuno para lograr el mayor efecto determinante.

Si regresamos al ejemplo de los equipos de desarrollo agropecuario, observamos que el apoyo a distancia, o *reach back* (la capacidad de usar videoconferencias u otros medios de comunicación) de Afganistán con los expertos en la materia en las universidades que han recibido tierras de los gobiernos estatales u otras organizaciones deberían ser el principio básico del programa. Por el momento, la conectividad es innecesariamente difícil. Desaprovechamos una oportunidad significativa si los expertos en la materia, quienes están deseosos de ofrecer, voluntariamente, sus destrezas singulares, no pueden desplegarse, mientras que la necesidad urgente de sus destrezas sigue sin satisfacerse.

El segundo Equipo de Desarrollo Agropecuario de la Guardia Nacional de Misuri llegó a la provincia de Nangarhar, Afganistán en noviembre de 2008. La transferencia de autoridad ocurrió el 15 de diciembre. Sorprendentemente, Nangarhar tenía más 100 pisciculturas, esparcidas por toda la provincia. Las instalaciones se encontraban en distintas facetas de mal estado, y el único criadero de peces no era 100 por ciento funcional. Los líderes del equipo iniciaron un proyecto para revitalizar y vigorizar esta industria clave. El equipo tenía administradores de proyecto y expertos en grandes plantas de animales, pero poca experiencia con criaderos de peces. No obstante, el Departamento de Conservación era un socio estratégico del equipo. Al usar la capacidad de apoyo a distancia con sus homólogos en el estado de Misuri y otras relaciones existentes, el equipo del Departamento de Conservación finalizó la planificación inicial de desarrollo del criadero de peces a principios de enero de 2009. Debido a las restricciones para que los civiles viajaran a Afganistán, el Departamento de Conservación de Misuri seleccionó un experto en la materia con afiliación al Componente de la Reserva para ir a Nangarhar y llevar a cabo evaluaciones y planes en el lugar. Dicho experto fue movilizado para efectuar un despliegue de 60 días y llegó a la Base Avanzada de Operaciones Finley-Shields a mediados del mes de febrero. En un término de 30 días se finalizó un diseño funcional de criadero de peces en Kunar y el experto del Departamento de Conservación regresó a su trabajo civil en Misuri a comienzos del mes de abril. Esta reseña muestra que un método eficaz para emplear los instrumentos de poder nacional a nivel estatal y local es usar expertos civiles desplegados en toda la Guardia Nacional.

Nuevamente, en este caso, la Guardia Nacional se encuentra en la mejor posición para conectar las fuerzas desplegadas con los expertos en la materia en Estados Unidos. La Guardia Nacional tiene medios de transmisión de datos y de telefonía no encriptados en más de 3.000 comunidades estadounidenses. Además, la Guardia Nacional adquiere, rutinariamente, la tecnología disponible en el mercado para llevar a cabo su ciclo de respuesta en casos de emergencia que puede ser adaptada fácilmente a una rama civil de la Guardia Nacional.

Sugerencias a corto y a largo plazo

Hasta tanto se den cambios legales y de políticas a largo plazo para implementar algunas de estas sugerencias expuestas en el presente artículo, la Guardia Nacional ofrece una solución sólida a corto plazo para los desafíos encarados hoy en día con relación a las operaciones de estabilización y reconstrucción. Ya existe la capacidad de organizar e implementar un aumento de personal civil. El Programa Cooperativo Estatal de la Guardia Nacional ofrece un modelo para el aumento de personal civil en la Operación *Enduring Freedom*. Mientras las fuerzas convencionales llevan a cabo las operaciones de contrainsurgencia, la Guardia Nacional debería desarrollar asociaciones permanentes de estados a provincias.

Las unidades de la Guardia Nacional del estado de Misuri desplegaron el primer equipo agropecuario a Nangarhar en 2007. La quinta rotación de los equipos de Misuri se desplegará a finales de la primavera del 2011. Este tipo de compromiso a largo plazo fomenta la confianza y crea lazos esenciales para llevar a cabo las iniciativas de reconstrucción. Las asociaciones entre estados y provincias fortalecen las condiciones para el planteamiento de gobierno como un todo. Los equipos de la Guardia Nacional de Misuri establecen vínculos entre el Departamento de Agricultura y el Departamento de Conservación del estado de Misuri y el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la provincia de Nangarhar. Al extender este concepto a las asociaciones entre estados y provincias, se pueden hacer otras conexiones en todo el gobierno y en el sector privado.

Al mismo tiempo, debemos liberar a los equipos de la Guardia Nacional que participan en estas asociaciones entre estados y provincias de las restricciones globales sobre las fuerzas militares de EUA que operan en Afganistán y en otros lugares en el extranjero. Dentro de las restricciones de la situación de seguridad, estos equipos deberían ser suficientemente flexibles para adaptarse según el ambiente cultural del lugar. Deberíamos permitir que los equipos se ajusten a las normas culturales, por ejemplo, vestuario y cuidado personal. El marco conceptual de las operaciones especiales puede ser el estándar propicio. Los estados deberían contar con la flexibilidad de rotar a los integrantes de estos equipos de manera gradual para evitar la rotación entera de las unidades convencionales, ya que las consideraciones de continuidad y longevidad de las operaciones constituyen factores esenciales para obtener el éxito.

Los equipos de colaboración. La oficina del asistente del Ministro de Defensa para Asuntos del Componente de la Reserva ha considerado una propuesta para el establecimiento de equipos militares de colaboración de aproximadamente 480 soldados.[11] Sin embargo, un planteamiento de estructura de fuerza reacondicionada crea una organización rígida. En su lugar, los equipos de colaboración también deberían incluir expertos en la materia civiles, según sea pertinente. La Tabla de Distribución y Asignación actual (*Table of Distribution and Allowances*) de la Fuerza Conjunta de la Guardia Nacional contiene un párrafo de posiciones originalmente destinadas a facilitar la asignación de personal a los equipos de adiestramiento integrados. Este planteamiento reacondicionado, pero flexible, es la manera más acertada para establecer tales equipos.

Esta propuesta refleja los procedimientos actuales utilizados en la conducción de operaciones en el Programa Cooperativo Estatal. Las relaciones a largo plazo en los niveles de ejecución inferiores de gobierno aceleran el proceso de estabilización y desarrollo. Las relaciones de estado a provincia, de ciudad a ciudad, de pueblo a pueblo y de aldea a aldea formadas según las características similares y comprensión común son elementos clave. Dicho programa es reflejo del programa de gran éxito "Hermanamiento de ciudades". El Comando Central de EUA, junto con el Departamento de la Guardia Nacional de Estados

Unidos, podría solicitar relaciones similares para todas las provincias y, subsecuentemente, designar adecuadamente recursos a las actividades pertinentes al programa. Esta estrategia de abajo arriba tendrá más éxito que la estrategia de arriba abajo del pasado.

Conclusión

Estados Unidos no concentra eficazmente todos los instrumentos de poder nacional en sus compromisos a nivel mundial. Actualmente, las organizaciones militares con fines específicos y representantes de departamentos federales a nivel nacional o contratistas intentan proporcionar la destreza necesaria en el terreno para realizar las operaciones de estabilización en las regiones de conflicto. Estados Unidos debe priorizar sus recursos y crear una capacidad de compromiso civil. Los comandos combatientes podrían usar estas capacidades para llevar a cabo ejercicios que logran las metas de cooperación en el teatro de operaciones. El ejercer estas capacidades en las regiones de interés constituye un método inteligente, poderoso, comprobado, rentable y eficiente para satisfacer los requisitos de cooperación.

En muchas áreas caracterizadas por el gobierno marginal o frágil, no obstante, con entornos de seguridad más permisivos que los de Irak o Afganistán, deberían participar en ejercicios de adiestramiento, que apoyen los programas de cooperación en materia de seguridad en el teatro de operaciones encabezados por comandantes de unidades de combate. El modelo de ejercicio Nuevos Horizontes del Comando Sur de EUA se puede adaptar al conjunto de destrezas civiles y puede extenderse a otras regiones del mundo. El Comando de EUA en África y el Comando del Pacífico de EUA tienen requisitos de colaboración significativos que las fuerzas militares no pueden cumplir por sí solas. El atractivo de desplegarse a ultramar en tiempos de paz retiene a los militares y surtirá el mismo efecto en los civiles de la rama civil de la Guardia Nacional.

La propuesta delineada en el presente artículo es costeable y eficaz. La Guardia Nacional es la mejor organización para crear estas capacidades civiles. A largo plazo, un cuerpo civil de la Guardia Nacional es la solución óptima para numerosos problemas, incluso los asuntos relacionados con el tiempo de permanencia (*dwell-time*) en sus guarniciones de la Generación de Fuerza del Ejército (*Army Force Generation*). A medio plazo, establecer un programa de asociación y ampliar las herramientas disponibles para satisfacer las exigencias de una estrategia de política exterior estadounidense dinámica para las operaciones de contrainsurgencia y más allá.***MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comentarios del Presidente en *Address to the Nation on the Way Forward in Afghanistan and Pakistan*, The White House, Office of the Press Secretary, 1 de diciembre de 2009. La declaración del presidente Barack Obama incluyó, "Apoyaremos a los ministerios, gobernadores y líderes locales de Afganistán que luchan contra la corrupción y cumplen su deber con el pueblo afgano. Anticipamos que se les responsabilicen a aquellos que sean ineficaces o corruptos. Además, concentraremos nuestro apoyo en las áreas —tal como la agricultura— que puedan tener un impacto inmediato en las vidas del pueblo afgano".

2. DeYoung, Karen, "Civilians to Joint Afghan Buildup," *The Washington Post*, 18 de marzo de 2009.

3. A fin de obtener una discusión detallada sobre la brecha de capacidades de adiestramiento para el cumplimiento de la ley en las fuerzas militares de EUA, véase Jones, Seth, *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (Nueva York: W.W. Norton & Co., 2009), págs. 119-21.

4. Una discusión profunda sobre las deficiencias actuales de asignación de personal y adiestramiento se encuentra en Pruett, Jesse. "The Interagency Future: Embedded Provincial Reconstruction Teams in Task Force Marne," *Military Review*, edición en inglés, (septiembre-octubre de 2009), págs. 54-63.

5. McChrystal, General Stanley, *Special Address to the International Institute of Strategic Studies*, 1 de octubre de 2009, p. 4. Sus comentarios incluyen lo siguiente: "Junto con la llegada de las fuerzas de la coalición, ellos (el pueblo afgano) anticiparon un cambio positivo. Lo percibieron desde el principio y de ahí esperaron más cambios —desarrollo económico y mejoras en la gobernanza— que, en muchos casos... no ocurrieron".

6. Véase el trabajo en curso del Subcomité del Senado sobre a Supervisión de Contratación (*Senate Subcommittee on Contracting Oversight*) liderado por la presidente del subcomité, senadora Claire McCaskill y el integrante de mayor antigüedad Bob Bennett.

7. Baker, James A. y Hamilton, Lee H., *Iraq Study Group Report*, p. 100. Esta declaración incluyó lo siguiente: "El Departamento de Estado debería adiestrar a su personal para desempeñar tareas civiles relacionadas con una operación de estabilización total fuera del ambiente tradicional de la embajada. Debería establecer un Cuerpo de Reserva de Servicio Diplomático con personal y experiencia para proveer una capacidad de aumento de personal civil para tal operación. Otros principales organismos civiles, incluyendo el Ministerio de Hacienda y Tesoro, de Justicia y de Agricultura, necesitan crear capacidades similares de asistencia técnica.

8. *Memorandum de información, Chief, National Guard Bureau, tema: The Role of the National Guard* en "A Balanced Strategy"

9. El senador Christopher "Kit" Bond del estado de Misuri destaca la primacía del liderazgo civil, y no militar al escribir lo siguiente: "La estrategia... para tener éxito... debe dar énfasis a las oportunidades económicas y asistencia en los proyectos del lugar que el pueblo local considera de alta prioridad. Esta iniciativa será apoyada por operaciones militares, no del otro modo." Bond, Christopher S. y Simmons, Lewis M., *The New Front: Southeast Asia and the Road to Global Peace with Islam* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons, 2009), p. 259.

10. Office *of the Assistant Secretary of Defense* (*Reserve Affairs*) borrador del *documento operativo de la session informativa*, "Applying Sustainable Forces to a Persistent Challenge."

11. Bodine, Barbara K., ensayo, "Preemptive Post-Conflict Stabilization and Reconstruction" (*Commanding Heights: Strategic Lessons from Complex Operations*) National Defense University, 2009, p. 37.

La partición del Mar de Sulawesi: La estrategia de EUA y la transformación del Triángulo de Tránsito Terrorista

Charles "Ken" Comer

Una versión más general de este artículo (en inglés) está disponible en el sitio web de la Foreign Military Studies Office en: http://fmso.leavenworth.mil

SI BIEN LA mayoría de las iniciativas de EUA en las operaciones de contingencia en ultramar se centran en el Medio Oriente, Afganistán y el Cuerno de África, otras iniciativas se enfocan en el sudeste de Asia en la región de la triple frontera entre las Filipinas, Indonesia y Malasia que bordea el mar de Sulawesi. Esta área, más comúnmente conocida como el "T3" —Triángulo del Tránsito Terrorista— sigue siendo el área de interés principal del Comando de EUA en el Pacífico con respecto al contraterrorismo y su principal enfoque en los procesos de cooperación militar bilateral en el sudeste asiático. En el presente artículo, se discutirán las distintas amenazas existentes en la región T3 y las reacciones de las tres naciones que la rodean.

Buscando una aguja en un pajar

La región extensa conocida como el T3 se concentra en el mar Sulawesi, que separa las Filipinas, Indonesia y Malasia. El área es mucho más grande y aislada de lo que la mayoría de los estadounidenses pueden imaginarse. Sólo el área de superficie del mar Sulawesi es más grande que los estados de Texas y Luisiana. Incluso determinar el área de superficie resulta difícil, ya que el mar Sulawesi separa a dos archipiélagos —Indonesia y las Filipinas— y deslinda con el este de Malasia. Al sureste, el mar Sulawesi cruza una de las vías marítimas más importantes para la seguridad energética en el Pacífico, los estrechos de Makassar, que incluye el segundo yacimiento de gas natural licuado más grande del mundo.[1]

Varias cadenas de islas bisectan el T3, proporcionando corredores naturales para el tránsito. Dichos corredores proveyeron rutas comerciales en la era pre-colonial en el sudeste de Asia. Actualmente, junto con el comercio legítimo, proporcionan rutas de tránsito relativamente seguras a elementos criminales y terroristas y al movimiento de armas y personas a los dos grupos terroristas más perversos de la región, *Jemaah Islamiyah* (los fieles islámicos) en el sudeste de Asia, el grupo Abu Sayyaf (padre del herrero de espadas) en el sur de las Filipinas.

Cuatro cadenas principales de islas se encuentran en el área del T3. Estas cadenas tienen muchos nombres extraoficiales —"líneas de ratas", "rutas de infiltración" y corredores terroristas"— y el Departamento de Defensa, el Departamento de Estado y varias agencias de inteligencia se refieren a dichos corredores de distintas maneras. De oeste a este, la primera ruta (Ruta 1) se origina y termina en el norte de Mindanao, o en el centro de las Filipinas, y se extiende al oeste a la isla filipina de Palawan. Palawan, a su vez, es una coordenada para el tránsito en la ciudad de Sandakan al este de Malasia, otro puerto en el estado de Sabah.

Ken Comer, un ex analista de la Foreign Militar Studies Office, es oficial de área extranjera, con mención en el sudeste asiático, jubilado del Ejército de EUA. Sirvió en calidad de oficial de asistencia de seguridad en la embajada de EUA en Yakarta y la embajada de EUA en Manila.

Recibió su Maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de EUA y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y de la Escuela de Comando y Estado Mayor de las Fuerzas Armadas malasias.

(Armada de EUA, Primer Maestre Robin Ressler)

Dos botes livianos pero de gran rendimiento y capacidad tripulados por integrantes de la Fuerza de Tarea de Operaciones Especiales Conjuntas-Filipinas (JSOTF-P) se aproximan a una lancha de patrulla de la Armada filipina con sobrevivientes de una barca de pasajeros que naufragó en las aguas fuera de Zamboanga del Norte, el 6 de septiembre de 2009.

La segunda ruta (Ruta 2), una línea directa a lo largo de la cadena de islas del archipiélago Sulu, es la más obvia e infame de estas rutas. La línea se comienza y termina en la ciudad de Zamboanga al sudoeste de Mindanao, y se extiende al sudoeste a lo largo de una cadena de islas desde Basilan hasta Jolo, los islotes Tapul, Tawi-Tawi y Sibutu. De ahí, la ruta se bifurca, ya sea, hacia, la isla Timbunmata y la ciudad portuaria malasia de Tawao o hacia la isla Ligitan y el puerto malasio de Lahaddatu. O se divide al puerto indonesio de Nunukan o gira al noroeste hacia Sandakan, al final del recorrido de la Ruta 1.

La tercera ruta (Ruta 3) comienza y termina en el sur de Mindanao, cerca de la Ciudad General Santos, y atraviesa el T3 a través de un grupo de islotes que se extiende a la isla Tahuna, ubicada en el extremo noreste de la isla Sulawesi. De Tahuna, la ruta sigue rumbo al sur, directamente a las ciudades portuarias indonesias de Manado y Bitung.

La cuarta y última ruta (la Ruta 3A) es una bifurcación de la ruta entre la Ciudad General Santos y Manado. Sólo recientemente salió a la luz pública después de la violencia sectaria acontecida en Poso en el centro de la isla Sulawesi en febrero y marzo de 2007. Las armas y el personal adiestrado asignados a organizaciones fundamentalistas indonesias se desplegaron desde las Filipinas por esta ruta para apoyar la violencia en Poso.[2] Dicha ruta se origina y termina cerca de la Ciudad General Santos, y se desvía al sureste hacia la isla Karkarekelong, dentro del territorio indonesio, y sigue en sentido sur hasta la ciudad portuaria indonesia de Ternate, en la isla Halmahera. Desde Ternate, la ruta va rumbo al suroeste hasta el centro de Sulawesi, evitando así los puertos más protegidos de Manado y Bitung.

The World Factbook

Un mapa del sudeste asiático que muestra el triángulo de transporte terrorista.

El "Realpolitik" del mar Sulawesi

Englobando los desafíos geoespaciales de la región T3, los tres países en la región son, en términos civilizados, infra-gobernados. La región carece de los recursos necesarios para que se puedan gobernar. Las pruebas más tangibles de esta situación es la escasez de medidas de control fronterizo ejercidas por las tres naciones de la región. No es raro ver a personas saliendo y entrando libremente de cualquiera de las tres naciones sin encontrar un agente de control fronterizo. En consecuencia, los terroristas y sus elementos de apoyo pueden desplazarse entre las áreas de adiestramiento en Mindanao cuando regresan o pasan de Indonesia y Malasia rumbo a otros lugares. Esta libertad de movimiento les permite mezclarse con la población o formar redes con los elementos ilícitos a fin de facilitar el flujo de personas, armas y comunicaciones a través del T3.

Actualmente, no hay un mecanismo formal que facilite ni la cooperación entre los tres países en la región trifronteriza, ni la iniciativa multilateral encabezada por Estados Unidos —sólo hay una red extraoficial de militares y oficiales encargados de hacer cumplir las leyes individuales por parte de cada nación. La falta de iniciativas para legitimar las fronteras de las naciones en la región del T3 parece validar el viejo adagio sobre la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático: es, principalmente, una agrupación económica capaz de cooperar, pero no de coordinar.

Hay cuatro razones principales responsables por la falta de cooperación que dificulta la coordinación multilateral eficaz a través de la región del T3, a saber:

- La desconfianza entre las Filipinas, Indonesia y Malasia
- La carencia de recursos
- La rivalidad entre las distintas ramas del servicio y la coordinación ineficaz entre las agencias gubernamentales
- La corrupción.

La desconfianza. Las Filipinas sostienen relaciones aceptables con Indonesia principalmente por la distancia que hay entre las dos naciones. Sin embargo, no es el caso con Malasia. El final del archipiélago de Sulu se puede avistar desde el estado malasio de Sabah, y muchos filipinos autóctonos cruzan las aguas para dirigirse a Malasia en busca de trabajo en las plantaciones, lo que crea una atmósfera de tensión siempre que los filipinos y malasios se reúnen para discutir asuntos bilaterales.

Las relaciones que existen entre Malasia y las Filipinas parecen congeniar en comparación con las relaciones que existen entre Malasia e Indonesia, salvo una disputa territorial sobre el bloque Ambalat, una parcela de terreno submarino que tiene un impacto directo en la cooperación bilateral en el T3. Disputado por Indonesia y Malasia, el bloque Ambalat en el mar Sulawesi está ubicado fuera de la costa de la provincia indonesia de Kalimantan del Este y al sureste del estado malasio de Sabah. Malasia se refiere a una parte del área como el "Bloque ND 6", mientras que una parte del Bloque Este de Ambalat es el "Bloque BD 7". Estos bloques submarinos son ricos en petróleo crudo.

La disputa sobre el trecho de Ambalat del mar Sulawesi comenzó en 1979 con la publicación por parte de Malasia de un mapa que representaba sus aguas territoriales y su plataforma continental. El mapa trazó el límite marítimo de Malasia hacia el sureste en el mar Sulawesi desde el punto más oriental de la frontera terrestre Indonesia-Malasia en la costa oriental de Isla Sebatik, incluyendo

el bloque Ambalat, o por lo menos, gran parte del mismo, dentro de las aguas territoriales de Malasia. Indonesia y otros vecinos de Malasia objetaron el mapa. Indonesia jamás ha hecho público oficialmente sus límites territoriales marítimos, pero en junio de 2002, declaró que las islas de Sidapan y Ligitan conformaban parte de su territorio. Tanto Indonesia como Malasia han reclamado en el pasado que estas islas —las cuales Malasia incluyó como parte de su territorio en su mapa de 1979— como parte de los puntos bases de su archipiélago. En efecto, esto colocó toda el área de Ambalat dentro de sus aguas territoriales.

Carencia de recursos. El gobierno de las Filipinas ha desatendido desde hace mucho tiempo a Mindanao y especialmente las áreas que caen dentro de la Región Autónoma en el Mindanao musulmán. Este abandono abarca todo el espectro de gobernanza —aspectos políticos, sociales, económicos y militares. Las Fuerzas Armadas de las Filipinas (AFP, por sus siglas en inglés) tradicionalmente han estado desfinanciadas, pero la situación se agravó aún más después de 1992, cuando Estados Unidos cerró sus bases en las Filipinas y puso fin al apoyo de subvenciones, que llevó al desfinanciamiento de unidades y bases en Mindanao durante toda la década de los años 90. Estados Unidos descubrió el grado de desfinanciamiento después del despliegue de la Fuerza de Tarea de Operaciones Especiales Conjuntas-Filipinas en Zamboanga en febrero de 2002. La fuerza de tarea quedó conmocionada y desalentada al descrubrir cuán ínfimo verdaderamente era el control que ejercía su socio AFP asignado sobre sus unidades subordinadas.[3]

Indonesia jamás ha hecho público oficialmente sus límites territoriales marítimos…

Las fuerzas de seguridad indonesias cuentan con tan poco fondos como las filipinas. Entre otros de los rasgos comunes de las Filipinas se encuentra las actividades económicas que utilizan las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional de Indonesia para subsistir a duras penas o para generarles ganancias a sus comandantes. Hay una correlación directa entre la distancia de Yakarta y el nivel de autonomía de las fuerzas de seguridad.

Malasia es la excepción a la regla en términos de recursos disponibles para apoyar las iniciativas de contraterrorismo. Las Fuerzas Armadas y el Servicio de Guardacostas de Malasia están más equipados y mejores adiestrados que sus homólogos en Indonesia y las Filipinas. El problema para Malasia, pareciera ser más bien una cuestión de disposición y una renuencia a cooperar de una manera verdaderamente estrecha con sus vecinos o con Estados Unidos. Las fuerzas de seguridad malasias se centran en los Estrecho de Malaca y sólo tienen un interés poco entusiasta en los problemas del T3 fuera de defender Ambalat de las incursiones indonesias.

Las rivalidades y la coordinación ineficaz entre las agencias gubernamentales. A raíz de la expulsión de Ferdinand Marcos de las Filipinas en 1986, las Fuerzas Armadas filipinas experimentaron una reestructuración masiva. Como parte de esta reestructuración, una pequeña fuerza de protección costera, el Servicio de Guardacostas Filipino, se separó de la Armada de las Filipinas. Lamentablemente, la separación no fue amistosa, y tanto la Armada como el Servicio de Guardacostas estaban descontentos con la división de las bases, barcos y personal. Los consiguientes 22 años han contribuido muy poco para que hagan las paces.

Las misiones conflictivas y las líneas de responsabilidad confusas sólo han contribuido a empeorar la situación. El Servicio de Guardacostas filipino, para espanto de la Armada filipina, está mejor financiado, a pesar de ser una organización más pequeña. Su presencia en el T3 es mínima y sus comunicaciones y coordinación con la Armada y las Fuerzas Armadas filipinas son inexistentes. Además, hay envidia profesional entre la Armada y el Servicio de Guardacostas en Malasia, si bien la rivalidad Malasia comenzó sólo hace menos de tres años.

La Policía Real de Malasia juega un rol principal en las operaciones de contraterrorismo, mientras que las Fuerzas Armadas sólo desempeñan un papel de apoyo. La Policía Real de Malasia considera los problemas en el T3 cuestiones de

Armada de EUA, Primer Maestre Troy Latham

Soldados de las Fuerzas Armadas de las Filipinas practican técnicas de movimiento en áreas urbanas que aprendieron como parte de un intercambio de expertos con el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, 10 de mayo de 2007.

crimen transnacional, mientras que las Fuerzas Armadas los consideran asuntos de soberanía nacional, lo que permite apenas margen para la cooperación multilateral.

La cooperación interinstitucional en Indonesia es casi desconocida. En un intento de solucionar la situación, el Gobierno de Indonesia puso una de sus instituciones de planificación, el Consejo de Coordinación de Seguridad Marítima indonesio, a cargo de la seguridad marítima y la denominó la institución principal en la creación de un Servicio de Guardacostas indonesio. La aversión de los indonesios de compartir información también es un factor importante.[4]

La corrupción. La corrupción en las Fuerzas Armadas de las Filipinas refleja la corrupción que hay en el gobierno y en la sociedad de las Filipinas. En Mindanao hay corrupción en casi todos los aspectos de la existencia cotidiana de las Fuerzas Armadas. La política de las Fuerzas Armadas de reclutar personas del lugar para servir como soldados y sargentos empeora los problemas ya endémicos, atrincherando geográficamente a sus unidades y dificulta su movilidad. La seguridad operacional, para consternación de las fuerzas de EUA, es casi imposible cuando se planean las operaciones de las Fuerzas Armadas de las Filipinas.

La corrupción también permanece una realidad desagradable en Malasia, pero es menos común que en Indonesia o en las Filipinas. La mirada atenta del gobierno malasio desde Kuala Lumpur es mucho más relajada en el extremo oriental de Malasia. Frecuentemente los pescadores indonesios tienen que pagar mordidas, entregar su pesca, o ambos para evitar la encarcelación en una instalación penal en Sabah. Evidentemente, si los pescadores indonesios pagan mordidas para evitarse embrollos con el Servicio de Guardacostas o con la policía de Malasia, otras organizaciones mejores financiadas pueden hacerlo también. La corrupción en Indonesia y en sus fuerzas de seguridad se conoce de siempre. Las razones son numerosas pero, por lo regular están relacionadas con la falta de recursos para realizar las operaciones de las fuerzas de seguridad.

Perspectivas nacionales, asistencia de seguridad de EUA y cooperación multinacional

La necesidad de la cooperación multilateral en las iniciativas de contraterrorismo en el T3 parece "perfectamente obvia" para Estados Unidos. En apariencia, parecería que la cooperación multilateral en la lucha contra el terrorismo es evidente en el propio interés de las naciones involucradas. Por muchas razones, el punto de vista filipino sobre el terrorismo y la cooperación multilateral es más congruente con el de Estados Unidos que el de los otros países en su región, así como sus motivos para cooperar. La amenaza presentada por los separatistas y terroristas en Mindanao adiestrados y respaldados en Indonesia y Malasia, junto con los antecedentes de las Filipinas como una ex colonia de Estados Unidos y socio actual en asuntos de defensa, fomentan la cooperación con Estados Unidos.[5] Por otra parte, la cooperación con Estados Unidos parece ser anti-intuitiva para Malasia e Indonesia.[6]

Indonesia se tardó en tomar conciencia de la amenaza transnacional presentada por *Jemaah Islamiyah*. Indonesia consideró al grupo una amenaza interna y regional cuando sus actividades violentas se hicieron evidentes en Maluku y Poso, muy lejos de la capital en Yakarta. La mayoría de los indonesios piensan que el bombardeo que llevó a cabo el grupo en Bali el 12 de octubre de 2002, el bombardeo del hotel Marriott en Yakarta en 2003, el bombardeo de la embajada de Australia en Yakarta en 2004 y el bombardeo en octubre de 2005, en Bali, indicaron que *Jemaah Islamiyah* se centraba en blancos occidentales y de Estados Unidos en respuesta a la Guerra contra el Terrorismo encabezada por EUA.[7]

La mayoría de los indonesios se preocupan de la infiltración de organizaciones musulmanas convencionales con la ayuda de los extremistas apoyados por extranjeros y considera las actividades tales como la pesca ilegal, el contrabando de fauna, la explotación forestal y el tráfico de bienes como las únicas graves amenazas que surgen del mar Sulawesi. El Gobierno de Indonesia señala que, a causa de las actividades ilegales, pierde casi US$ 8 mil millones anuales.[9]

Semejante a Indonesia, Malasia considera la seguridad marítima en el mar Sulawesi un problema de cumplimiento de la ley y de soberanía, pero no uno de contraterrorismo. En las reuniones multilaterales sobre la seguridad marítima, los representantes malasios suelen desconectarse de las discusiones sobre el contraterrorismo al afirmar que el terrorismo en el área representa un problema para Indonesia y las Filipinas. No hay grupos extremistas activos que operan dentro de las fronteras de Malasia.

Desde 2002, las tres naciones han modernizado sus capacidades de contraterrorismo. No obstante, los progresos han sido disparejos, y dependen mucho de la relación que cada nación tenga con Estados Unidos y su disposición de recibir apoyo externo de EUA, especialmente los fondos "1206" del Departamento de Defensa, cuya meta es crear capacidades de contraterrorismo. Los avances se han manifestado más rápidamente en las Filipinas. Por otra parte, Malasia, que posee las fuerzas contraterroristas más capaces de la región, ha demostrado ser la menos dispuesta a cooperar con sus vecinos o con Estados Unidos. Por su parte, Indonesia cuenta con una capacidad contraterrorista, pero no puede hacer la coordinación intergubernamental necesaria o proporcionar los recursos indispensables para sostener las iniciativas.

Cómo conectar los puntos

El Comando de EUA en el Pacífico (PACOM, por sus siglas en inglés) ha enfrentado una curva de aprendizaje escarpada, y sus primeras iniciativas de facilitar un espíritu de cooperación entre las regiones costeras no fueron para nada fáciles. Hay que decir a su favor que, el Comando de EUA en el Pacífico, el Departamento de Defensa y el Departamento de Estado han aprendido sus lecciones sobre las cuestiones de soberanía en la región. Estas entidades iniciaron programas regionales de bajo perfil para el fomento de capacidades y han patrocinado conferencias multilaterales para ayudar a desarrollar una mayor concienciación en la región, primero en el estrecho de Malaca y luego en el mar Sulawesi, a fin de ayudar a los estados a implementar de manera más eficiente sus leyes. El Grupo de Coordinación Interinstitucional Conjunto, organizado bajo la

sección J-5 (Planificación y Política), encabezó las iniciativas en términos de las iniciativas de EUA para incentivar la cooperación regional en materia de seguridad marítima y el contraterrorismo. Con considerables incentivos por parte de diplomáticos y militares estadounidenses asignados a la región, las tres naciones lenta y deliberadamente, impulsaron el reinicio de la participación y cooperación.

Las Filipinas lideró la región en cuanto al desarrollo de una red integral de cooperación interinstitucional que equilibró la vigilancia, comunicación e interdicción a través de la parte filipina del T3. Las Filipinas inauguraron la Observación Costera – Sur, la versión filipina de los famosos Observadores Costeros de Australia de la Segunda Guerra Mundial. La Observación Costera – Sur cuenta con el apoyo entusiasta del Comando de EUA en el Pacífico y recibe subvenciones militares y de cumplimiento de la ley por parte de Estados Unidos.[10] La Fuerza de Tarea Interinstitucional Conjunta – Oeste reunió las capacidades militares y de cumplimiento de la ley para combatir el crimen transnacional relacionado con la droga en la región.

El Programa de Asistencia Internacional de Adiestramiento de Investigación Criminal del Departamento de Justicia está encabezando una iniciativa separada pero congruente en Indonesia. Las partes implicadas en la seguridad marítima indonesia parecen darse cuenta de que sus peleas internas burocráticas no han contribuido a desenmarañar las autoridades en conflicto y traslapadas, y ven la necesidad de un nuevo planteamiento. Comenzada a principios del 2009 y colectivamente conocida como la Iniciativa de Tarakan, estas acciones elaboradas en el programa representan un gran cambio cultural en el contexto de los objetivos fundamentales dentro del Gobierno de Indonesia.

La Iniciativa de Tarakan también reunió a la Policía Nacional Indonesia, el Departamento de Transporte Marítimo (que controla la autoridad portuaria y una sección independiente de búsqueda y rescate), el Departamento de Aduana, el Departamento de Inmigración, el Ministerio de Pesca, fiscales, funcionarios de medidas de sanidad y representantes de la Armada indonesia para identificar lo siguiente:

- Problemas dentro del mar Sulawesi desde los distintos puntos de vista.
- Tareas y roles.
- Conjuntos de soluciones.
- Contribuciones que cada agencia podría aportar para las soluciones en términos de experiencias y medios.

El grupo de la Iniciativa de Tarakan validó que las actividades tales como la pesca, explotación forestal, contrabando de ilegales y varias formas de tráfico de drogas representan amenazas más graves a la soberanía de Indonesia que el terrorismo.

Conclusión

Los desafíos geomáticos y políticos que dificultan la cooperación eficaz en las iniciativas de cooperación contra el terrorismo en el área del T3 son abrumadores, pero no insuperables. Por medio del programa de subvenciones, Estados Unidos está lentamente encaminando a las naciones en la región hacia una relación más práctica y constructiva, que conducirá a la cooperación eficaz. Con prácticamente todo el equipamiento de imaginería y comunicaciones de un distribuidor común, los principios básicos técnicos están establecidos para conformar un panorama operativo común en la región.

La disposición política de cambiar a esta capacidad en Indonesia, las Filipinas y Malasia todavía no existe, pero las perspectivas de una cooperación futura son mucho más prometedoras de lo que eran sólo hace unos pocos años.

El planteamiento indirecto del Comando de EUA en el Pacífico con respecto a la cooperación en materia de seguridad marítima llevará inevitablemente a una cooperación en las iniciativas contra el terrorismo en el mar Sulawesi, y está comenzando a verse un verdadero cambio de percepciones en cuanto a la viabilidad y utilidad de la cooperación en Indonesia, Malasia y las Filipinas. A fin de cuentas, Indonesia, Malasia y las Filipinas no participarán en toda su capacidad en la iniciativa hasta cuando se den cuenta de que es para su propio beneficio. No obstante, se puede lograr el éxito si Estados Unidos tiene el sentido común político de mantenerse en su rol de líder o facilitador indirecto en el proceso y tener presente los elementos clave en la región —presencia, persistencia y paciencia.***MR***

(Armada de EUA, Teniente Segundo Theresa Donnelly)

Los integrantes de la 1ª Brigada de Construcción Naval de las Fuerzas Armadas de las Filipinas construyen un puente con material proporcionado por la JSOTF-P de EUA, 28 de octubre de 2009. El camino facilitará el acceso a la costa sudeste de Baslian, en las Islas Filipinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Los yacimientos gasíferos en Balikpapan, en el este de Borneo, suministran a Japón con casi la mitad de su consumo de gas. Sus líneas marítimas pasan por las aguas territoriales de las tres naciones en el mar Sulawesi.

2. El origen de gran parte de las armas del conflicto se puede atribuir al mercado de armas más conocido en la región, el mercado de armas de Sulu, en el sur de las Filipinas. "Lo que hace a este mercado singular es su longevidad, la cual se mide en siglos. En tiempos modernos, las armas de fuego del área apoyan conflictos y crimen desde Japón hasta Sri Lanka y Papúa Nueva Guinea y otras partes; y a su vez, el mundo vierte armas y municiones a Mindanao, las islas Maluku (Moluccas), en menor grado, Malasia y otras partes de las Filipinas. Similar a otros conductos de armas negras, el mercado de armas de Sulu se entrelaza con la piratería, el terrorismo y el tráfico de otras mercancías ilícitas. Pandillas, comunistas, grupos independistas Moro y militantes islámicos son los protagonistas principales en el mercado, haciéndolo un problema de seguridad para cinco estados miembros, como mínimo, de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)". Proveniente de la tesis inédita, "Arms Trafficking in the Sulu Region and National Responses to a Regional Problem", del Mayor Lino Miani, Ejército de EUA, Becario Olmstead, Universidad de Malaya, 2009.

3. El 28 de agosto de 2006, el Cuartel General de las Fuerzas Armadas de las Filipinas - AFP)) emitió una orden general que dividió al antiguo SOUTHCOM, y estableció el Mando Mindanao Occidental, o WESMINCOM (WMC), y el Mando Mindanao Oriental, o EastMin-Com (EMC). Con un enfoque en varias amenazas terroristas/insurgentes esparcidas en esta área de responsabilidad, incluyendo Mindanao, Basilan y el archipiélago de Sulu, era difícil cubrir un área tan extensa con un solo mando unificado. El motivo de las AFP era dividir, dando a cada comando su propia área de responsabilidad en la cual pudieran concentrar sus recursos, junto con un enfoque basado en las amenazas. Si bien ambos comandos nuevos mantienen un enfoque en el Frente de Liberación Islámica Moro, también dividió la amenaza del Ejército Popular Nuevo y el Grupo *Abu Sayyaf/Jemaah Islamiyah* entre el EMC y el WMC. Información proporcionada por el Teniente Coronel Rick Riker, JUSMAG-Philippines.

4. En Indonesia también hay una intensa pelea interna actual entre la Armada, la Policía Nacional, la Policía Marítima y el Departamento de Transporte-Transporte Marítimo con respecto a qué autoridad le corresponderá cada una. Altos funcionarios indonesios han afirmado que los obstáculos legales, reguladores y administrativos probablemente no serán resueltos hasta el próximo año.

5. Las relaciones bilaterales entre EUA y las Filipinas están lejos de ser relaciones sin problemas, y el Acuerdo de Estatus de Fuerzas entre los dos países, denominado el Acuerdo de Fuerzas Visitantes, frecuentemente está sujeto a mucho dramatismo político; no obstante, la relación bilateral en general sigue siendo primordialmente más fuerte y más transparente entre las tres naciones del T3.

6. En Mindanao, los nexos de reclutamiento, adiestramiento, adoctrinamiento, finanzas y operaciones entre el Jemaah Islamiyah y otros grupos militantes, específicamente el grupo Abu Sayyaf, el Frente de Liberación Islámica Moro, el Grupo Renegado/Disidente Misuari y el Movimiento Filipino Raja Solariman están activos.

7. Más alarmantemente, a mediados del 2008, los datos de encuesta interna en Indonesia generados por la embajada de EUA en Yakarta revelaron que 60% de los indonesios pensaron que Estados Unidos era inherentemente responsable de la Guerra Global contra el Terrorismo.

8. Cochrane, Joe, "Extremists Infiltrating Mainstream," *Jakarta Globe* en inglés, 3 de abril de 2009.

9. Información proporcionada por el Programa de Asistencia Internacional de Adiestramiento de Investigación Criminal de la embajada de EUA en Yakarta.

10. Laude, Jamie, "Pentagon confirms support to AFP coast watch in South", *Philippine Star*, 10 de julio de 2009.

Rebelión de los Generales: Un estudio de caso sobre la ética profesional

Martin L. Cook

Tomado de la revista Parameters*, número de primavera de 2008.*

Este artículo está basado en las presentaciones del autor expuestas en el Seminario de la Interuniversidad sobre las Fuerzas Armadas y la Sociedad el 27 de octubre de 2007 y en el Simposio sobre la Ética Militar en la Universidad de San Diego el 25 de enero de 2008.

"Veamos a quiénes tenemos aquí esta noche. El General Moseley, Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de EUA. El Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto. Ellos siguen apoyando a Rumsfeld. Cierto, ¿todavía no se han retirado, verdad? Correcto, todavía siguen apoyando a Rumsfeld. Miren, dicho sea de paso, tengo una teoría de cómo lidiar con estos generales retirados responsables por todos estos problemas: ¡no los dejen jubilarse! Por favor, por eso tenemos un programa para detener la pérdida de tropas; usémoslo con estos tipos".

—Stephen Colbert, Comediante, Cena de periodistas de la Casa Blanca 2006

EL HECHO DE que se pueda decir una broma como esta frente a un público incluyendo al Presidente, al Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, al Jefe de Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Aérea y frente a muchos otros dignatarios en Washington dice mucho de la relación que existe entre los líderes militares de mayor antigüedad y sus superiores civiles. Evidentemente, para que los generales recientemente retirados decidieran criticar en público al Secretario de Defensa Ronald Rumsfeld (y como se entiende la política de Irak), la situación ha llegado a un punto donde consideraron que su discrepancia era parte de su obligación a la profesión de las armas y a los ciudadanos estadounidenses. Tal marcado criticismo por parte de los autoridades militares quienes previamente ocuparon puestos de gran responsabilidad en la implementación de las políticas de la Administración es algo que muy pocas veces se ha dado en la historia de Estados Unidos. En este artículo se intentará evaluar las consideraciones éticas que llevan a los oficiales a contemplar tal acción en toda crisis civil-militar.

Profesionalismo militar

La pregunta sobre la naturaleza del profesionalismo militar y las exigencias características derivadas de sus obligaciones profesionales han recibido un considerable estudio en los últimos años. Hasta ahora, la mayor contribución aportada a esta discusión la ha realizado el Ejército, en un proyecto sobre el Profesionalismo del Ejército desarrollado en West Point el cual culminó con la publicación de *The Future of the Army Profession.*[1] El ímpetu de ese proyecto y una serie de artículos relacionados surgió por el temor de que los oficiales del Ejército estuvieran perdiendo el sentido de su profesión y obligaciónes arriesgando a convertirse, según las palabras del Dr. Don Snider, director del proyecto, en "una burocracia simplemente obediente".

Frente a ese riesgo percibido, Snider (y muchos otros autores en el proyecto) hacen un llamado a dar un sentido renovado a las características distintivas de una profesión, incluyendo el compromiso con un cuerpo de conocimiento abstracto que la profesión está obligada a poner

El doctor Martin L. Cook es Profesor de Filosofía y asistente del Director de Departamento de la Academia de la Fuerza Aérea de EUA. Previamente ha enseñado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, la Universidad de Santa Clara, el Colegio de William y Mary, Gustavus Adolphus College y St. John´s College. Tiene a su haber una Maestría y Doctorado de la Universidad de Chicago y una Licenciatura de la Universidad de Ilinois.

en práctica y a perfeccionar. Ese conocimiento, manifiesta el autor, constituye la experiencia singular de la profesión y el compromiso con la misma, el criterio de la independencia intelectual requerida de la profesión.

Una implicación de esa línea de pensamiento era que lo integrantes de la profesión tienen la responsabilidad ética de poner en práctica el conocimiento profesional actual al grado máximo posible cuando se enfrentan con desafíos operacionales, manteniendo la capacidad de adaptar ese conocimiento a novedosos requerimientos y exigencias operacionales. En vista de que el estudio del proyecto está vinculado a la teoría específica de profesiones desarrolladas por Andrew Abbott, quien percibe la profesión como diacrónicamente involucrada en una lucha por la "jurisdicción" profesional, este aspecto del estudio destacó la necesidad de toda profesión de "adaptase o morir" mientras evoluciona en competencia con otros actores en la experiencia relevante de su propia rama histórica de experiencia.[2]

Del otro lado de este debate, había una percepción en la administración del Presidente Clinton de que un buen número de militares fueron irrespetuosos con la personal del Presidente, desaprobando el uso de fuerza militar ordenado por el mismo, especialmente en la Península de los Balcanes. Tales intervenciones colocaron a la institución castrense en un rol que muchos, dentro de la profesión, consideraron fuera de lugar para una organización militar concentrada en "pelear y ganar las guerras estadounidenses" (lo que en ese entonces el Jefe de Estado Mayor, General Eric Shinseki se refirió como "el contrato no negociable del Ejército con los ciudadanos estadounidenses").

En ese ambiente fue que varios escritores plasmaron la voz de alarma en sus escritos en cuanto a que la subordinación esencial de los militares al liderazgo civil era cuestionable. Los escritos más exhaustivos y estridentes de este análisis fueron los de Thomas Ricks en su novela *A Soldier`s Duty*, en el cual imaginó la evasión deliberada de las órdenes por parte de

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Sean P. Houlihan)

El honorable Donald H. Rumsfeld (derecha), Secretario de Defensa de EUA, y el General Peter Pace (izquierda), Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, responden preguntas formuladas durante una conferencia de prensa en el Pentágono, 29 de noviembre de 2005.

los militares emitidas por sus superiores y del profesor Richard H. Kohn en la Universidad de Carolina del Norte.[3]

Más recientemente, varias voces han planteado el argumento de que el asesoramiento profesional militar no fue tenido en cuenta por los líderes civiles de la Administración de Bush.[4] La preocupación era prácticamente contraria a la expresada durante los años de Clinton. En lugar de elegir la insubordinación, el reclamo era que, al diferir con las firmes convicciones del secretario Rumsfeld y otros en la jerarquía con respecto a las nuevas formas de pelear las guerras, el liderazgo militar había aceptado los planes de guerra y el número de tropas en contrario al juicio de sus mejores profesionales.[5]

Fue en este contexto que varios escritores argumentaron que el proceso de supervisión del Congreso en cuanto a los asuntos militares se había quebrado de mala manera, por dos motivos: En los últimos años el Congreso había abdicado, en gran medida, su responsabilidad, y la cultura del cuerpo de oficiales había desarrollado un sentido excesivo de obligación por parte del Poder Ejecutivo del gobierno, ignorando su igual por no decir mayor, responsabilidad,de proveer al Congreso evaluaciones militares directas y honestas.[6] Eso, estos autores argumentaron, es porque se parte de la base de que parte de la obligación profesional de un oficial superior es dar su opinión profesional en forma objetiva y sin adornos a los integrantes del Congreso y en a sus audiencias públicas.

Durante casi una década, el libro *Dereliction of Duty* de H. R. McMaster ha informado en forma importante el *ethos* y la autocomprensión del cuerpo de oficiales.[7] La demostración de McMaster sobre la complicidad de los Jefes de Estado Mayor en la formulación y continuación de políticas erradas en Vietnam ha servido de advertencia en muchas mentes de cuidadosos oficiales. Según el general Anthony Zinni, ex comandante del Comando Central de EUA, "(en ese entonces, Presidente de los Jefes de Estado Mayor), el General Hugh Shelton envió unas copias del libro de McMaster a todos los generales de la institución castrense estadounidense".

> El mensaje para nosotros, después de escucharlo de Hugh Shelton, es que eso jamás sucedería aquí. Y el mensaje para nosotros del secretario (William S.) Cohen en ese momento también es que la puerta siempre estará abierta, y la obligación con el Congreso, la cual es una obligación con los ciudadanos estadounidenses que es decirles lo que piensan, sigue en pie. Y eso es lo que esperamos. No quiero volver a escuchar que teníamos un problema, un poco atorado en la garganta, que no les informamos, que no expresamos honestamente si considerabamos que teníamos que decirlo.[8]

Según Richard Kohn resume la "lección aprendida" del análisis de McMaster, "Había una profunda amargura sobre Vietnam y la manera en que los jefes (de los servicios) habían sido cooptados… (Oficiales del Ejército) dijo, "Jamás lo volveremos a permitir, no dejaremos que los civiles nos pongan otra vez en esa situación".[9]

Una nueva dimensión surgió de este debate hace dos años con el criticismo del público en cuanto a la política de la Administración y del secretario Rumsfeld, sobre todo por parte de un número de oficiales generales recientemente retirados. En casi todos los casos estos oficiales habían estado en el círculo interno de la formación y ejecución de la política de la Administración.[10]

Este nivel de criticismo público y discrepancia por parte de un número tan grande de líderes militares en puestos de gran importancia inmediatamente después de haber completado su servicio no tiene precedentes. Jamás en la historia de Estados Unidos se había dado tantos líderes militares de alto grado, aparentemente carentes de motivación política partidista, que sintieran la necesidad o la obligación de expresarse públicamente con respecto a la política y liderazgo durante un conflicto en curso.

La novedad de este suceso en medio del extenso debate acerca de las obligaciones y la naturaleza del profesionalismo militar clama por un análisis normativo. ¿Es tal criticismo, al menos en algunas interpretaciones de las circunstancias y los motivos de dicha critica, de verdad una manifestación de los estándares más elevados del profesionalismo militar? O ¿es, por el contrario, un tipo de insubordinación reprobable y poco profesional a los líderes políticos debidamente elegidos y para las personas que ellos designan para desempeñar un cargo?[11]

Es importante dejar de lado una serie de posibles preguntas distracctoras antes de iniciar un análisis normativo de este asunto. En primer lugar,

no hay duda alguna del derecho legal de facto de dichos funcionarios para decir lo que les plazca.[12] De facto porque, según lo que Richard Swain ha sostenido recientemente, los oficiales retirados, en vista de que técnicamente forman parte de la institución castrense y reciben una jubilación militar, podrían discutiblemente estar obligados por exactamente las mismas normas a las que se adhieren los oficiales en el servicio activo. Sin embargo, jamás ha habido ninguna inclinación de tomar esa perspectiva del asunto por parte de la comunidad legal. En primer lugar, en calidad de oficiales retirados, recuperan plenamente las libertades de la Primera Enmienda que son necesariamente un tanto restringidas mientras se encuentran en el servicio activo. En segundo lugar, ver a oficiales generales retirados que usan su poder moral y político para influir en asuntos políticos se ha convertido en un suceso diario. En los últimos años, cada candidato presidencial ha organizado el respaldo de oficiales retirados de alto grado. Sin duda, se podría argumentar que, si es permisible que los oficiales retirados usen su condición de esta manera para un respaldo político partidista generalizado, pero seria bastante más adecuado que criticaran a los líderes políticos y las políticas que se concentran básicamente en áreas de su específica experiencia militar.[13]

Muchos observadores han criticado, hasta no decir, a esos oficiales retirados en innumerables ocasiones. El Dr. Don Snider, en una charla inédita en West Point, argumentó que tal criticismo socava la confianza de los jóvenes oficiales, quienes podrían pensar "De verdad así era como se sentía cuando yo peleaba por él en la Operación Iraqi Freedom, y de ser así, por qué no renunció en ese momento"?[14]

Incluso, en tono más mordaz, el Dr. Snider citó la afirmación clásica de de Samuel Huntington de que los militares deben mantenerse completamente al margen de los asuntos políticos, y afirmó que la rebelión de los generales "…presenta a la profesión del Ejército y a su actual liderazgo estratégico (demasiados tímidos para dar su opinión como nosotros lo hacemos) de manera muy negativa".[15] En esta evaluación, las críticas del general retirado cruzan la línea que determina el juicio político de la experiencia militar adecuada que debe, según la evaluación de Snider, ser una distinción sostenida y clara.

Por último, antes de pasar a un análisis normativo del problema, es importante reconocer y tratar de dejar de lado los juicios políticos específicos con respecto a la guerra en Irak. Ahora, después de que Estados Unidos ha pasado siete años en el conflicto, evidentemente casi todas las bases en las que se fundaron las presunciones (tanto en términos de justificación de causas como la predicción de cómo se desarrollaría) han demostrado ser incorrectas, dejándoles a los historiadores del futuro la tarea de determinar qué proporciones tuvieron que ver con auto decepción, duplicidad o verdadero error.

Otros, por supuesto, han juzgado y juzgarán estos asuntos de distintas maneras. Si bien es importante reconocer que ese juicio y los sentimientos que el mismo genera son sumamente conflictivos para la sociedad estadounidense, el objetivo de este artículo no es el de criticar o el de defender juicios específicos. En su lugar, la tarea en curso es intentar, incluso en medio de pasiones políticas, ampliar el pensamiento normativo con respecto al profesionalismo militar que ha avanzado tan beneficiosamente en los últimos años.

Hacia un análisis normativo

En principio, una manera de intentar abordar un problema, es estructurarlo como una situación hipotética. Evidentemente, es importante que lo especulativo sea plausible en términos del mundo real y más allá, pues este debate surge de eventos específicos, que es por lo menos una interpretación posible de esos sucesos. Por otro lado, la ventaja de la estructura hipotética del asunto es que nos permite afirmar el asunto como una cuestión de términos de principios, en lugar de atascarnos con cada detalle de personalidades y sucesos específicos.

Supongamos que usted es un General quien ha dado frecuentes y repetidos asesoramientos con respecto a la viabilidad de las metas operacionales y estratégicas. Suponga que su consejo es inflexible en cuanto a que las metas perseguidas no pueden obtenerse por medios militares que los líderes civiles están dispuestos a comprometer, o que no se pueden obtener (en su opinión) en lo absoluto por medios militares. Por supuesto, se pueden desplegar fuerzas en búsqueda de esos objetivos. Es sólo que, en su opinión, todos

los esfuerzos serán inútiles. Especialmente, su consejo sobre el tamaño y composición de la fuerza necesaria para tener alguna esperanza de alcanzar las metas establecidas es completamente ignorado a fin de favorecer un empleo que usted considera condenado al fracaso.

Una vez que quedó claro que el liderazgo político opinaba de otra manera, usted saludó inteligentemente e hizo lo mejor que pudo para llevar a cabo la orden de la Administración. Ahora han pasado un par de años desde que se llevó a cabo ese despliegue y se encuentra frente a una situación de "se los dije". Ahora está más convencido que nunca de que sus opiniones iniciales estaban correctas.

Al principio, usted se dijo así mismo, "puedo estar equivocado", y "tal vez los líderes políticos saben algo que yo no sé". A estas alturas, es evidente que estaba en lo correcto y que el liderazgo político, de hecho, no sabía nada que hubiera podido hacer cambiar su opinión.

Así es que, en su opinión la continuidad de la política actual jamás logrará las metas políticas y resultará en el continuo aumento de bajas y en la degradación del equipamiento, apresto, etc., del servicio. Además, usted está consciente de otras amenazas que, en vista de que está comprometido con ésta, no podría de ninguna manera encontrar los recursos indispensables para lidiar militarmente con las mismas, ni siquiera si tuviera que hacerlo.

En tal circunstancias, ¿qué hace? ¿Opina lo mismo que McMaster sobre los Jefes de Estado Mayor Conjunto en Vietnam? ¿Cuáles son sus opciones¨ Usted puede seguir cumpliendo la orden, metiéndose más de cabeza en lo que usted considera una situación imposible. Usted no puede criticar abiertamente la política mientras usa un uniforme salvo, quizás, mediante el uso de sus oportunidades de testimonio ante el Congreso para dar sus opiniones sin tapujo alguno.

No hace falta decir que si el asunto en cuestión es sencillamente un manojo de desacuerdos sobre la política, no existe un dilema moral en juego. Sin embargo, si la política es, en su opinión analizada cuidadosamente, sobre un asunto de extrema importancia y amenaza con costos significativos y de largo plazo a los intereses militares, nacionales y de salud del cuerpo político, surge un dilema genuino.

Si usted se retirajubila, ¿podría de hecho ser parte de su obligación profesional permanente y su responsabilidad ante sus amigos y soldados aún en servicio activo intentar salir de esa situación? ¿No podría ser importante para la futura credibilidad de los militares y su liderazgo mostrar juicio profesional independiente en semejante situación, en lugar de aparentar estar de acuerdo, hasta que los historiadores documenten que los líderes militares eran también cómplice de las realidades que enfrentaron?

Estas son preguntas difíciles. Por otra parte, hay motivo para dudar el alegar que la insubordinación es la mejor opción, porque el riesgo es muy alto de que al hacerlo se interprete como permiso para que los líderes militares continuamente y en público difieran de las políticas de los líderes políticos electos. De manera que si se quiere hacer un caso de disidencia pública de cualquier tipo, tiene que ser respaldado con indicadores y precaución. Cualquiera de estos argumentos corresponde solamente a las situaciones más extremas donde, en el juicio concienzudo del líder superior, lo que está en juego es la seguridad vital de Estados Unidos y el proceso constitucional.

Según lo mencionado previamente, en un extremo del debate está la postura planteada por Richard Swain. Swain alega firmemente (y cita leyes) para establecer su punto de que los oficiales retirados, en todos los sentidos, siguen siendo integrantes de las fuerzas armadas. Señala de manera acertada que están sujetos a que se les vuelvan a llamar al servicio activo, reciben un salario en su condición de retirado y aún pueden ser nombrados a ocupar un cargo. Por consiguiente, alega que están sujetos exactamente a las mismas restricciones del personal en servicio activo. Swain escribió lo siguiente:

> Es como mínimo una falsa alegación de que una vez retirados los oficiales vuelven a adquirir la plena condición de ciudadano civil en lo que concierne a las obligaciones a las que estaban comprometidos cuando estaban en el servicio. La condición de retirado no significa una renuncia de cargo. Es un asunto de hecho, no de interpretación, de que los oficiales retirados permanecen siendo integrantes de las fuerzas armadas

(Ejército de EUA, Sgto. Angelica Golindano)

El general de brigada Herbert R. McMaster (derecha), Director de Conceptos y Desarrollo y Experimentación en el Centro de Integración de Capacidades del Ejército del Comando de Adiestramiento y Doctrina actúa como moderador de un panel de discusión sobre el tema del Army Capstone Concept*, 25 de febrero de 2010, en Fort Lauderdale, Florida.*

> por ley y reglamentación… A menos que como George Washington renuncien a su comisión, es sensato presumir que por lo menos permanecen éticamente obligados a observar las limitaciones impuestas por el servicio encomendado, aceptado por su juramentación y la comisión que todavía mantienen.[16]

Si bien Swain expone un caso legal sólido, evidentemente la práctica real tolera una latitud mucho más amplia en lo que toca a la conducta de los oficiales retirados que el estándar que él formula. Por otro lado, utilizado adecuadamente, los conocimientos especializados de los oficiales retirados que tienen más libertad de hablar sobre política que cuando vestían el uniforme aparece en balance un valioso recurso nacional para informar el debate público sobre esas políticas. Al privar tal contribución, el país sólo tendría la postura del gobierno y la opinión de personas comparativamente sin experiencia de comentaristas civiles. Todo intento de hacer realidad el estándar de Swain es casi seguro que sería utilizado selectivamente por superiores civiles deseosos de silenciar las críticas de los oficiales retirados, mientras alientan a sus partidarios a seguir como defensores.

En el otro extremo se encuentra la opinión derivada de algunas interpretaciones del libro de McMaster. En este punto de vista, los líderes superiores quienes tienen fuertes perspectivas disidentes de la política de un gobierno tienen la obligación de hablar o de renunciar en señal de protesta. Decididos a jamás volver a ser el equivalente moral de los "cinco hombres silenciosos" del Presidente Lyndon Johnson

(como se le denominó al JCS), los defensores de este punto de vista evocan nuevamente las siguientes reflexiones retrospectivas del General Harold K. Johnson sobre su propio silencio:

> Recuerdo el día que estaba dispuesto a ir a la Oficina Oval y entregarle al Presidente mis cuatro estrellas y decirle, "Usted ha rehusado decirle al país que no pueden pelear una guerra sin movilización; usted me ha pedido que envíe a hombres a una batalla con muy pocas esperanzas de ganar la misma; y nos ha obligado a que nosotros, los militares, quebrantemos cada uno de los principios de guerra en Vietnam. Por consiguiente, renuncio y le informo que sostendré una conferencia de prensa luego de que salga de su oficina".[17]

Por supuesto, ni el General Johnson ni ningún otro alto dirigente hizo tal cosa durante la guerra de Vietnam. La lección que por lo menos muchos lectores piensan que aprendieron de McMaster es que, en caso de producirse acontecimientos equivalentes mientras estén desempeñando sus funciones, deberán estar dispuestos a presentar sus renuncias. Los comentarios de Shelton, previamente citados por el General Zinni, sin duda parecen dar a entender una disposición de su parte para tomar ese curso de acción, de presentarse la ocasión.

El capellán retirado de la Armada de EUA, Capitán George M. Clifford III intenta proporcionar el tipo de análisis ético minucioso que exige esta situación en particular. Distingue cuatro categorías de asuntos que podría plantear el tema de la disidencia en niveles crecientes de gravedad, a saber:

- Una responsabilidad asignada que el oficial puede desempeñar con mínima incomodidad.
- Una responsabilidad asignada que el oficial puede desempeñar solamente con considerable incomodidad moral.
- Una responsabilidad asignada que el oficial puede desempeñar solamente a costa de comprometer significativamente sus estándares morales.
- Una responsabilidad asignada que el oficial no puede desempeñar.

Los casos fáciles (al menos teóricamente) son los que se encuentran en la primera y en la última categoría. La primera categoría es fácil debido a que la objeción del oficial no es moralmente significativa; la última es fácil porque se eleva a la categoría de "órdenes ilegales" las cuales se espera que los oficiales desobedezcan.[19]

Las categorías difíciles son la segunda y la tercera. Obviamente, no hay manera de delimitar notablemente entre estas categorías, y cada oficial trazará la línea en su propia vida y conducta de manera distinta. Clifford escribió lo siguiente: Probablemente Ningún oficial, de ningún grado, que posea un fuerte sentido de moralidad servirá por mucho tiempo sin que se le asigne una responsabilidad de la cual él o ella objete moralmente. Sin embargo, a menos que la situación implique graves consecuencias para los demás o para el país, la nación espera, como es debido, que los oficiales militares hagan su "trabajo" —V.gr., obedecer.[20] En otras palabras, si la dificultad moral permanece en la "segunda categoría" a nivel de oficiales, deberían subordinar su propio juicio moral a las necesidades de obediencia y buen orden.

El dilema planteado para la tercera categoría no puede descartarse tan alegremente. Si bien no hay una línea clara que indique cuándo un asunto está pasando al nivel de incomodidad, como Clifford observa, tiene que ver principalmente con "el grado y cantidad de daño u otro mal ocasionado por el cumplimiento de una responsabilidad asignada".[21] En grado mínimo, un oficial que encara un alto grado de perjuicio como resultado de una política que él o ella fuertemente desaprueba, tiene la obligación de hacer todo lo necesario para hacerse escuchar. Evidentemente, un oficial le debe lealtad a sus superiores civiles, sin embargo, hay otras lealtades que compiten también en el trabajo, por ejemplo: los subalternos militares, el bienestar de las distintas ramas de las Fuezas Armadas y la la percepción a largo plazo de la integridad moral de los servicios militares por parte de sus ciudadanos.

Desde luego, la "obligación de hacer todo lo posible para hacerse escuchar" debería, en casi todos los casos, ser una avenida adecuada de modo inequívoco. ¿Cuáles son esas? En privado con otros lideres de jerarquía superior se podría esperar y confiar el sostener una conversación sincera por parte de todos los participantes.

Obviamente (aunque en la práctica es más difícil de lograr) la sinceridad es adecuada ante los órganos del Congreso, donde se espera y se exige que los lideres superiores provean una evaluación militar honesta.[22] En la situación ideal, todos los participantes saldrían de estas discusiones con la sensación de que han expresado sus opiniones, que han sido "escuchados" en el nivel adecuado y se sienten satisfechos de que aunque la decisión no fue a su favor, pudieron comprender y aceptar el análisis razonado.

¿Qué sucede en el caso de que no todo salga tan bien? En un artículo, los generales retirados Richard Myers y Dick Kohn alegaron que "no hubo tregua entre los militares y los civiles después de los acontecimientos del 9/11, porque jamás había habido una guerra. Fue sólo la fricción y desconfianza (jamás abierta sino exacerbada por el enfoque y estilo de Rumsfeld) inherente en las relaciones civil-militar".[23]

Claramente, los altos dirigentes que disintieron públicamente, no consideraron la situación de esa manera. Uno de ellos, en una conversación privada, la llamó una "crisis constitucional" y alegó que sólo esa grave situación podría haberlo motivado a quebrantar la abstinencia de auto expresión de los oficiales. ¿Qué tipo de desacuerdo podría justificar la conclusión de que la situación era tan extrema y colocar firmemente la decisión en la tercera categoría de Clifford de objeción moral?

El primer caso es tan extremo que se podría argumentar que cae en la categoría de orden ilegal —aunque no según la definición común de órdenes ilegales, para violar las reglas del derecho de guerra (*jus in bello*) de guerra justa. Los Juicios Nuerenberg (juicio que fue hecho después de la Segunda Guerra Mundial a los líderes nazis y criminales de guerra) destacaron tres categorías singulares de crímenes de guerra. Entre los más conocidos se encuentran las violaciones de la ley de la guerra y crimenes contra la humanidad. La tercera, crimenes contra la paz, se define como "(i) Planificación, preparación, iniciación o ejecución de una guerra de agresión o una guerra en violación de tratados internacionales, acuerdos o garantías; (ii) La participación de un plan común o conspiración para el logro de cualquiera de los actos mencionados en (i).[24]

Si bien resulta difícil saber con precisión qué quiso decir el Mayor General Greg Newbold, uno de los críticos, cuando describió a Irak como "una guerra innecesaria", es razonable interpretarlo como si hubiera dicho que su participación prolongada en la planificación de la guerra significaba que tomaba parte en un crimen de este tipo. El análisis, con propósito de análisis moral, no tiene que determinar si él o ella coinciden con esa evaluación, sino solamente que (si esta es la interpretación correcta) el General Newbold considera sinceramente que es el caso. El que nadie en el gobierno estadounidense probablemente sea enjuiciado por tal crimen en el ambiente geopolítico actual es también irrelevante. Se puede ver por qué un oficial quien cree que la situación se aproxima a este nivel estaría, como mínimo, en las tres categorías de aflicción moral de Clifford.

Otra área donde el disentimiento público debe ser, por lo menos, considerado, de ser apropiado, es el caso donde un oficial es lo más consciente posible de los detalles del plan de guerra y, en el ejercicio pleno de su juicio militar profesional, cree honestamente que el plan tendrá resultados desastrosos para el país y para las fuerzas que

El general de división Gregory S. Newbold, Cuerpo de Infantería de Marina.

están por ser empleadas. Esto no es un asunto de que el plan tenga ciertas fallas o puntos débiles. En su lugar, el caso tiene que parecer, lo más posible, (por un argumento el cual es inherentemente un asunto de criterio profesional) a una receta para el desastre de conformidad con todo principio de juicio militar profesional disponible para el oficial. Aquí, seguramente, si el estándar para los oficiales es el de ejercer el juicio profesional en lugar de caer en el rol de burócratas sencillamente obedientes, este es el momento donde se espera que los oficiales no participen voluntariamente en la ejecución del plan.

Los oficiales tienen la creencia sincera (aún cuando sea objetivamente desacertada) de que están en tal situación que justifica aprovechar la oportunidad de dejar su puesto (de ser permisible por ley). A nivel de oficiales superiores, es aparente que las jubilaciones solicitadas por tal motivo, por lo regular, sean otorgadas — aunque sea sólo por la razón práctica de que a nadie le gustaría que un oficial llevara a cabo un plan al cual no le tiene fe.

¿Qué hay sobre el último paso: criticar públicamente a los líderes y planes desde el nuevo puesto adquirido de oficial retirado ? Todo fundamento que sustente esto, evidentemente, es elaborado de mala gana por todas las razones de primera que citan los críticos de la "rebelión de los generales". Una regla incontrovertible contra tal anunciación, no obstante, se niega frente a cualquiera noción de responsabilidad moral fundamental y de lealtad al país y a la Constitución. Evidentemente, puede que no haya reglas algorítmicas para determinar el umbral adecuado para tan singulares desacuerdos. De hecho, el capellán Clifford, pasa a un análisis de las virtudes de prudencia, valentía y templanza en un intento por guiar tales elecciones, y al fin y al cabo, coincide con las alegaciones de Aristóteles de que tales virtudes permanecen vigentes. No hay reglas para ellas, salvo "reconocemos la virtud cuando la vemos".

Es en este tema Clifford encuentra errado al General Newbold. Clifford escribe lo siguiente: "La decisión de jubilarse del General Newbold en 2002 ejemplifica la inadecuación de la opción de simplemente jubilarse. Su retiro no ocasionó ninguna oleada y por lo visto no incitó una reevaluación de las políticas y planes con los cuales él desavenía con tanta vehemencia.

En su lugar, Clifford alega lo siguiente:

> Si (Newbold) hubiera podido presentar un caso convincente contra las políticas y planes que encontró moralmente objetables sin revelar información clasificada, entonces, dada la magnitud de los asuntos en juego, debió haber (renunciado y hacerse escuchar), en su lugar (sencillamente se jubiló). Ese fracaso señala las ineficiencias en uno o más de estas tres virtudes, a saber: prudencia (carencia de sentido común para ver la pletórica importancia de los asuntos cuando se jubiló), valentía (demasiado lengüicorto), templanza (demasiado preocupado sobre el puesto que ocupaba dentro del equipo o influencia que pudiera ejercer en el futuro).[26]

Si bien, como quien dice, un juicio severo, todo en el argumento que llegó a este punto lo sugiere correcto. El aprobar semejante postura es correr un gran riesgo de parecer autorizar la insubordinación siempre que surja una desavenencia con respecto a la política. Francamente, esa no es la intención, y el autor ha alegado en alguna otra parte contra tal disentimiento.[27]

En toda profesión, surgen circunstancias en donde las consecuencias negativas y claramente previsibles de adherirse a las reglas profesionales son tan grandes que la mesura espera que esas reglas sean segregadas. Por ejemplo, un caso de corte en California decretó que, si bien los psiquiatras tiene un requisito casi incuestionable de confidencialidad hacia sus pacientes, ese requisito debe segregarse cuando el advertirles a las potenciales víctimas de violencia puede salvar vidas, agregando un "deber de advertir" a los requisitos morales de la profesión.[28]

Análogamente, si el componente intelectual del profesionalismo militar tiene algún significado, se circunscribe a casos poco comunes de juicios militares llanamente errados que garantizan funestas consecuencias. En tales casos, la obligación de los profesionales militares, precisamente porque son profesionales y no simplemente burócratas obedientes, necesita superar la conducta regida por las reglas derivadas de contextos más habituales.***MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Snider, Don M. y Matthews, Lloyd J., eds., *The Future of the Army Profession* (2d ed.; Boston: McGraw-Hill Custom Publishing, 2005).

2. Abbott, Andrew, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1988).

3. Kohn, Richard, H., "Out of Control: The Crisis in Civil-Military Relations," *The National Interest*, p. 35 (primavera de 1994), págs. 3-17. Véase también Ulrich, Peterson, "Infusing Normative Civil-Military Relations Principles in the Officer Corps," in *The Future of the Army Profession*, págs. 655-82., Cook, Martin, L. "The Proper Role of Professional Military Advice in Contemporary Uses of Force," *Parameters*, p. 32 (Invierno de 2002-03), págs. 21-33.

4. El debate más amplio de esta pregunta puede encontrarse en Bush, Michael, C., "and the Generals," *Foreign Affairs*, p. 86 (mayo/junio de2007) y en los artículos en donde se critican las obras de Desch en el "Salute and Disobey?" número de septiembre/octubre de 2007, edición de *Foreign Affairs* la cual contiene escritos individuales de Richard B. Myers y Richard Kohn (quienes desaprueban las alegaciones de Desch por considerarlas exageradas), Mackubin Thomas Owens (quien defiende la complicidad deliberada de los militares en la mayoría de las presunciones deficientes del plan de Guerra de Irak), y Lawrence Korb (quien alega que el problema más grave es la tendencia de la Administración de Bush a usar a los militares como accesorios de escenario para sus políticas, criticando específicamente al General David Petraeus por publicar una página de tribuna en *The Washington Post* en el cual apoyaba las políticas del Presidente Bush en Irak en la víspera de las elecciones de 2004). Korb y Desch tienen razón en cuanto a que el asunto más grave es que los militares están siendo manipulados de una manera en donde "el apoyo de las tropas" pareció, en gran parte de este periodo, significar "no critiquen la política". Resulta difícil saber cómo puede ser esto controlado cuando el Comandante en Jefe solicita un fondo de soldados uniformados en un discurso.

5. Es importante observar que los generales Myers y Richard Kohn, en su crítica de *Foreign Affairs* de Desch, niegan contundentemente esta alegación. Cuanto más, alegan que, "…a menudo, el comandante combatiente encontró el fondo y el interrogatorio de los planes provenientes del Secretario de Defensa Donald Rumsfeld y de los Jefes de Estado Mayor de muy mal sabor. Sin embargo, al final, todas las personas involucradas en el proceso apoyaron el plan final indistintamente de los desacuerdos encarados en el proceso". "The Military's Place," *Foreign Affairs*, p. 86 (septiembre/octubre de 2007), p. 147.

6. Ulrich, Marybeth y Cook, Martin, L., "US Civil Military Relations Since 9/11: Issues in Ethics and Policy Development," *The Journal of Military Ethics* (forthcoming).

7. McMaster, H. R., *Dereliction of Duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff, and the Lies that Led to Vietnam* (New York: Harper Collins, 1997).

8. "Comentarios del General Anthony Zinni, USMC, (Retirado) en la cena de la Junta de Directores de CDI, 12 de mayo de 2004, Centro para la Información de Defensa, 22 de mayo de 2004, http://www.cdi.org/program/document.cfm?DocumentID=2208. Es impactante ver cuán importante se ha convertido el libro de McMaster para todas las partes de este debate. Owens, en particular, culpa la actual confusión que hay entre las relaciones civil-militar en gran parte a lo que él considera una mala interpretación del libro, lo que lleva (alega) a una "creencia generalizada de que los oficiales deberían defender políticas específicas en lugar de sencillamente servir en sus funciones de roles tradicionales". "Failure's Many Fathers," *Foreign Affairs*, p. 86, (septiembre/octubre de 2007), p. 150.

9. Spiegel, Peter y Richter, Paul, "Anti-Rumsfeld Chorus Grows," *The Los Angeles Times*, 13de abril de 2006.

10. Estos oficiales incluyendo al Brigadier General Charles Swannack, recientemente retirado del mando de la 82ª División Aerotransportada; Brigadier General John Batiste, ex comandante de la Iª División de Infantería en Irak y por su ex asesor el Subsecretario de Defensa Paul Wolfowitz en la concentración de tropas para la guerra; el General y ex Secretario de Estado Colin Powell; el Mayor General Greg Newbold, Director de Operaciones (retirado) de Estado Mayor quien se jubiló antes de tiempo debido a su oposición a la guerra y el Brigadier General Paul Eaton, a cargo del adiestramiento de la nueva fuerza militar iraquí. Además, el ex Comandante del Comando Central, General Anthony Zinni ha sido un acerbo crítico de la guerra desde su inicio, así como lo ha sido el Mayor General William Odom, ex Director de la Agencia de Seguridad Nacional y ex comandante del CENTCOM, General Joseph Hoare. A fin de cuentas, varios generales retirados específicamente solicitaron la renuncia del Secretario de Defensa Rumsfeld. Greg Jaffe, "The Two Star Rebel," *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2006, A1.

11. Evidentemente, en vista de que todos los oficiales en cuestión están retirados, técnicamente no son considerados insubordinados dado que ya no están en la cadena de mando. El estatus profesional de los generales retirados (tal vez, especialmente los oficiales recientemente retirados que han ocupado puestos de crucial importancia de los cuales han observado de manera íntima la política e implementación) es una pregunta ética profesional importante. Francamente, la fuerza de sus críticas y el peso que ejercen las mismos con el público, los medios de comunicación y el Congreso proviene de sus previos estatus militares.

12. Hasta esto es cuestionable. El título 10 del Código de Estados Unidos claramente incluye a los integrantes retirados de la fuerza del servicio activo como integrantes plenos de la fuerza. No han renunciado a sus comisiones, y todavía están bajo la jurisdicción del Código de Justicia Militar. Sin embargo, a pesar de esto, no hay precedente que yo pueda señalar en lo que toca a disciplinar o acusar a un oficial retirado quien ha criticado a los políticos, las políticas o las prácticas de manera que evidentemente no serían permisibles si todavía vistieran el uniforme. Además, sería muy difícil acusar a un individuo sin dar la apariencia de una observancia selectiva de la ley, dada la prevalencia de los oficiales retirados que sirven como "consultores de informática" para el ciclo de noticias de 24 horas y, quizás más alarmantemente, usando su estatus de oficiales retirados como una plataforma para respaldar a candidatos políticos.

13. Por un lado, actualmente se podría cuestionar el sentido común que observan los oficiales al aprovecharse de su prestigio militar para intervenir a favor de la división política bimodal que involucra, en la mayoría de los casos, asuntos de los cuales no tienen experiencia alguna. Snider, en una charla inédita en West Point, comentó lo siguiente: "A menos que las ramas del servicio puedan auto vigilar a sus oficiales retirados a través de la persuasión moral, el riesgo de tal intensificada erosión de las normas morales civil-militar (un militar no partidista) es probable que, en algún punto, sean corregidos por medio de legislación que los militares, los retirados y en servicio activo no acogerán".

14. Snider, Don, mensaje al autor vía correo electrónico.

15. Ibíd.

16. Swain, p. 19.

17. Citado en George M. Clifford III, "Duty at All Costs," *Naval War College Review*, 60 (invierno de 2007),p. 103.

18. Ibíd., p. 106.

19. Recalco que la categoría ilegal es "fácil" solo teóricamente. En la realidad, los militares hacen un trabajo mediocre cuando preparan al personal alistado a reconocer las órdenes ilegales, y hasta peor en elaborar estructuras para fomentar la desobediencia. El libro de Mark Osiel, *Obeying Orders: Atrocity, Military Discipline, and the Law of War* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1999) es un excelente intento de aclarar distintas maneras en las que esto podría, sustancialmente mejorarse, mientras se mantiene el respeto a las necesidades de buen orden y disciplina.

20. Clifford, p. 108.

21. Ibíd.

22. Un perfecto ejemplo de la complejidad de este problema en la práctica aconteció en septiembre de 2007 cuando el General Petraeus, al testificar ante el Comité de los Servicios Armados del Senado, el Senador John Warner le preguntó si el invadir a Irak había hecho a Estados Unidos un lugar más seguro. La respuesta cautelosa del General Petraeus se circunscribió a cómo manejar mejor el asunto inminente que le competía al tratar de lidiar con Irak. Evidentemente evadió la pregunta que el Senador Warner le había formulado: si las justificaciones estratégicas de trabar guerra con Irak fueron legítimas en primer lugar. En mi opinión, estuvo en lo correcto al tomar esa avenida, en vista de que invitaba a que se hiciera un juicio completamente retrospectivo sobre decisiones tomadas años antes de que la responsabilidad fuera suya. Resulta una pregunta interesante que si estaría dentro del alcance de la competencia profesional de un comandante combatiente regional, enfrentado a una pregunta similar por parte del Congreso en las vísperas de una operación militar, brindar una evaluación estratégica de la sapiciencia por parte de la administración sobre el compromiso militar contemplado e inminente. El autor opina que sí.

23. Myers y Kohn, p. 147.

24. International Committee of the Red Cross, "Principles of International LawRecognized in the Charter of the Nüremberg Trial and in the Judgment of the Tribunal, 1950," http://www.icrc.org/ihl.nsf/FULL/390?OpenDocument.

25. Clifford, p. 120.

26. Ibíd., p. 124.

27. Cook, Martin L., "TheMoral Role of ProfessionalMilitary Advice," in *TheMoralWarrior: Ethics and Service in the U.S. Military* (Albany: SUNY Press, 2004).

28. *Tarasoff v. Regents of the University of California*, 17 Cal. 3d 425 (1976).

Military Review

ÍNDICE 2010

PARTE I TÍTULOS PÁG. 68

PARTE II AUTORES PÁG. 71

PARTE III MATERIAS PÁG. 74

PARTE I

ÍNDICE DE TÍTULOS

	PÁG	MES
¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio *Coronel Dennis M. Murphy*	67	Jul-Ago
Adaptar la Fuerza Generadora *Teniente General Michael A. Vane*	37	Mar-Abr
Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales *Teniente Coronel Richard Malish*	44	Ene-Feb
Capacitación lingüística y la educación cultural, La: ¿Dos caminos distintos? *Dr. Jeff R. Watson*	83	Sep-Oct
Capital político e intereses personales: La economía del poder en los países derrotados *Teniente Erik A. Claessen*	22	Sep-Oct
Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información *Capitán Leonardo J. Flor*	33	Sep-Oct
Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército *Teniente General Huba Wass de Czege*	62	Ene-Feb
Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI *Sargento de Primera Clase, John W. Proctor*	80	May-Jun
Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos *Dr. Stephen J. Gerras* *Coronel (R) Charles D. Allen*	60	Mar-Abr

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma *Dr. Kevin Stringer*	33	Ene-Feb
Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla *General de Brigada Edward C. Cardon* *Teniente Coronel Steve Leonard*	10	May-Jun
Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito *Coronel Michael Fenzel*	54	May-Jun
¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! *Mayor Walt Sowden* *Teniente Coronel Joseph Doty*	50	Mar-Abr
Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La *Dr. Adrian R. Lewis*	2	Mar-Abr
Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil *Teniente General Stephen L. Danner* *Teniente Coronel North K. Charles,* *Coronel Wendul G. Hagler, II*	32	Nov-Dic
Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" *Teniente Coronel José Luis Calvo Albero*	42	May-Jun
Deconstruyendo nuestro futuro medieval *Teniente Coronel P. Michael Phillips*	2	Ene-Feb
Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? *Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía* *Keith Leavitt, Doctor en Filosofía*	26	Nov-Dic
Empatía—una verdadera destreza de líder *Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner*	68	Mar-Abr
En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica *Coronel Dennis M. Murphy*	12	Sep-Oct
En el camino para articular nuestra ética profesional *Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D.,* *Mayor Danny Cazier*	9	Nov-Dic
Enemigo silencioso, El: Cómo derrotar la corrupción y el crimen organizado *Brock Dahl*	53	Sep-Oct
Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito *Coronel Kenneth Crawford*	84	Mar-Abr
Importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército, La *General de División Roberto Arancibia Clavel*	17	Nov-Dic
Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La *Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell*	78	Mar-Abr
Inteligencia, ¿a cualquier costo? Un estudio de caso de las consecuencias del liderazgo ético (o del no ético) *Mayor Douglas A. Pryer*	42	Jul-Ago
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM *Dr. Michael D. Mihalka* *Capitán Moussa Diop Mboup* *Sr. Douglas E. Lathrop*	82	Ene-Feb
Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma *Mayor George J. David*	61	Jul-Ago

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI *Dra. Gema Sanchez Medero*	21	Jul-Ago
Inversión en la estabilidad: La necesidad de la preparación de inteligencia para las operaciones económicas *Sr. James E. Shircliffe*	63	Sep-Oct
Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes *Capitán Marc Lindemann*	77	Jul-Ago
Lecciones aprendidas de Vietnam *Dr. William L. Stearman*	33	May-Jun
Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización *Dr. Kevin Stringer*	22	May-Jun
Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente *Teniente Coronel Michael J. Flynn* *Coronel (R) Clinton J. Ancker III*	2	May-Jun
Operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado, Las *Coronel Blane R. Clark*	2	Sep-Oct
Papel que desempeñan las Fuerzas Armadas en la Política Presidencial, El *Coronel Steve Corbett* *Teniente Coronel Michael J. Davidson*	41	Sep-Oct
Partición del Mar de Sulawesi, La: La estrategia de EUA y la transformación del Triángulo de Tránsito Terrorista *Charles "Ken" Comer*	50	Nov-Dic
Rebelión de los Generales: Un estudio de caso sobre la ética profesional *Martin L. Cook*	58	Nov-Dic
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército *Teniente Coronel Robert Kewley* *Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips* *Coronel Jeffrey D. Peterson* *Mayor Jeremy T. Gwinn* *Teniente Coronel James Merlo*	24	Ene-Feb
Redes sociales y el ejército, Las *Chondra Perry*	48	May-Jun
Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las— Un matrimonio disfuncional *Mark P. Hertling*	15	Ene-Feb
Renacimiento de la estrategia estadounidense y el fin de la gran Guerra Fría, El *Sr. Gordon Barrass*	72	Sep-Oct
Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El *Dr. Tor Bukkvoll*	30	Mar-Abr
Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda *Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson*	10	Jul-Ago
Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso *Mayor Michael L. Burgoyne*	2	Nov-Dic

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? *Amitai Etzioni*	32	Jul-Ago
Suboficiales como ejemplos de moral, Los *Mayor Kenneth R. Williams*	52	Ene-Feb
Tendencia a cometer crímenes de guerra, La *Teniente Coronel Robert Rielly*	74	Ene-Feb
Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina actual *Profesora Marina Malamud*	2	Jul-Ago
Transformación y la brecha irregular *Mayor Ken Burgess*	68	May-Jun
Una guía básica para el desarrollo de efectividad *Mayor Shon McCormick*	32	Nov-Dic
Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam *Sr. Thomas H. Johnson* *Sr. M. Chris Mason*	14	Mar-Abr

PARTE II

AUTORES

	PÁG	MES
Allen, Coronel (R) Charles D. Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos	60	Mar-Abr
Ancker III, Coronel (R) Clinton J. Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente	2	May-Jun
Barnes, Doctor en Filosofia Christopher M. Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas?	26	Nov-Dic
Barrass, Sr. Gordon Renacimiento de la estrategia estadounidense y el fin de la gran Guerra Fría, El	72	Sep-Oct
Bukkvoll, Sr. Tor Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El	30	Mar-Abr
Burgess, Mayor Ken Transformación y la brecha irregular	68	May-Jun
Burgoyne, Mayor Michael L. Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso	2	Nov-Dic
Calvo Albero, Comandante José Luis Contrainsurgencia: Corazones, mentes y “ventanas de oportunidad”	42	May-Jun
Cazier, Mayor Danny En el camino para articular nuestra ética profesional	9	Nov-Dic
Charles, Teniente Coronel North K Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil	32	Nov-Dic
Claessen, Mayor Erik A. Capital político e intereses personales: La economía del poder en los países derrotados	22	Sep-Oct
Clark, Coronel Blane R. Operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado, Las	2	Sep-Oct
Clavel, General de División Roberto Arancibia Importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército, La	17	Nov-Dic

Comer, Sr. Charles "Ken"
Partición del Mar de Sulawesi, La: La estrategia de EUA y la transformación del Triángulo de Tránsito Terrorista — 50 — Nov-Dic

Cook, Sr. Martin L.
Rebelión de los Generales: Un estudio de caso sobre la ética professional — 58 — Nov-Dic

Corbett, Coronel Steve
Papel que desempeñan las Fuerzas Armadas en la Política Presidencial, El — 41 — Sep-Oct

Crawford, Coronel Kenneth
Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito — 84 — Mar-Abr

Danner, Teniente General Stephen L.
Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic

Dahl, Brock
Enemigo silencioso, El: Cómo derrotar la corrupción y el crimen organizado — 53 — Sep-Oct

Davidson, Teniente Coronel Michael J.
Papel que desempeñan las Fuerzas Armadas en la Política Presidencial, El — 41 — Sep-Oct

David, Mayor George J.
Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo — 61 — Jul-Ago

Doty, Teniente Coronel Joseph
¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr

Etzioni, Amitai
¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? — 32 — Jul-Ago

Fenzel, Teniente Coronel Michael
Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun

Flor, Capitán Leonardo J.
Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información — 33 — Sep-Oct

Flynn, Coronel Michael J.
Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente — 2 — May-Jun

Garner, Teniente Coronel (R) Harry Clay
Empatía—una verdadera destreza de líder — 68 — Mar-Abr

Gerras, Dr. Stephen J.
Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos — 60 — Mar-Abr

Gwinn, Mayor Jeremy T.
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb

Hagler, Coronel Wendul G. II
Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic

Hertling, Mark P.
Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional — 15 — Ene-Feb

Imiola, Teniente Coronel Brian
En el camino para articular nuestra ética profesional — 9 — Nov-Dic

Johnson, Sr. Thomas H.
Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr

Kewley, Teniente Coronel Robert
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb

Lathrop, Sr. Douglas E.
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM — 82 — Ene-Feb

Leavitt, Doctor en Filosofia Keith
Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic

Leonard General de Artillería Steven M. (check this one, please)
Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun

Lewis, Sr. Adrian R.
Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La — 2 — Mar-Abr

Lindemann, Capitán Marc
Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago

Malish, Teniente Coronel Richard
Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales — 44 — Ene-Feb

Malamud, Profesora Marina
Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago

Mason, Sr. M. Chris
Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr

Mboup, Capitán Moussa Diop
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM — 82 — Ene-Feb

McCormick, Mayor Shon
Una guía básica para el desarrollo de efectividad — 32 — Nov-Dic

Medero, Gema Sanchez
Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago

Merlo, Teniente Coronel James
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb

Mihalka, Dr. Michael D.
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM — 82 — Ene-Feb

Murphy, Sr. Dennis M.
¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio — 67 — Jul-Ago
En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica — 12 — Sep-Oct

Perry, Chondra
Redes sociales y el ejército, Las — 48 — May-Jun

Peterson, Coronel Jeffrey D.
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb

Phillips, Mayor Dwight E. (Buzz)
Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb

Phillips, Profesor Michael P.
Deconstruyendo nuestro futuro medieval — 2 — Ene-Feb

Proctor, John W.
Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun

Pryer , Mayor Douglas A.
Inteligencia, ¿a cualquier costo? Un estudio de caso de las consecuencias del liderazgo ético (o del no ético) — 42 — Jul-Ago

Rielly, Teniente Coronel Robert
Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb

Sewell, Teniente Coronel (R) Gerald F.
Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr

Shircliffe, Sr. James E.
Inversión en la estabilidad: La necesidad de la preparación de inteligencia para las operaciones económicas — 63 — Sep-Oct

Sowden, Mayor Walt
¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr

Stearman, Dr. William L.
Lecciones aprendidas de Vietnam — 33 — May-Jun

Stephenson, Teniente Coronel (R) Donald (Scott)
Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda — 10 — Jul-Ago

Stringer, Mayor Kevin
Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma 33 Ene-Feb
Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización 22 May-Jun

Vane, Teniente General Michael A.
Adaptar la Fuerza Generadora 37 Mar-Abr

Wass de Czege, Teniente General Huba
Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército 62 Ene-Feb

Watson, Dr. Jeff R.
Capacitación lingüística y la educación cultural, La: ¿Dos caminos 83 Sep-Oct

Williams, Mayor Kenneth R.
Suboficiales como ejemplos de moral, Los 52 Ene-Feb

PARTE III

MATERIAS

	PÁG	MES
África		
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM *Capitán Moussa Diop Mboup* *Sr. Douglas E. Lathrop* *Dr. Michael D. Mihalka*	82	Ene-Feb
Amenazas Emergentes		
¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? *Amitai Etzioni*	32	Jul-Ago
Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito *Coronel Michael Fenzel*	54	May-Jun
Contrainsurgencia: Corazones, mentes y “ventanas de oportunidad” *Teniente Coronel José Luis Calvo Albero*	42	May-Jun
Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito *Coronel Kenneth Crawford*	84	Mar-Abr
Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM *Dr. Michael D. Mihalka* *Capitán Moussa Diop Mboup* *Sr. Douglas E. Lathrop*	82	Ene-Feb
Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso *Mayor Michael L. Burgoyne*	2	Nov-Dic
Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam *Sr. M. Chris Mason* *Sr. Thomas H. Johnson*	14	Mar-Abr
Apoyo Militar al Sector Civil		
Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional *Mark P. Hertling*	15	Ene-Feb

Argentina

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Asuntos Internacionales

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? — 32 — Jul-Ago
Amitai Etzioni

Capacitación lingüística y la educación cultural, La: ¿Dos caminos — 83 — Sep-Oct
Dr. Jeff R. Watson

Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun
Coronel Michael Fenzel

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" — 42 — May-Jun
Teniente Coronel José Luis Calvo Albero

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma — 61 — Jul-Ago
Mayor George J. David

Operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado, Las — 2 — Sep-Oct
Coronel Blane R. Clark

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr
Sr. M. Chris Mason
Sr. Thomas H. Johnson

Asuntos internos

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos — 60 — Mar-Abr
Dr. Stephen J. Gerras
Coronel (R) Charles D. Allen

Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun
Coronel Michael Fenzel

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La — 2 — Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito — 84 — Mar-Abr
Coronel Kenneth Crawford

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda — 10 — Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Asuntos Latinoamericanos

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Asuntos regionales

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr
Sr. M. Chris Mason
Sr. Thomas H. Johnson

Coalición y Guerra Conjunta

Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun
Coronel Michael Fenzel

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" — 42 — May-Jun
Teniente Coronel José Luis Calvo Albero

Combatiendo el Terrorismo

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" — 42 — May-Jun
Teniente Coronel José Luis Calvo Albero

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr
Sr. M. Chris Mason
Sr. Thomas H. Johnson

Comunicación estratégica

¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio — 67 — Jul-Ago
Coronel Dennis M. Murphy

En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica — 12 — Sep-Oct
Coronel Dennis M. Murphy

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma — 61 — Jul-Ago
Mayor George J. David

Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional — 15 — Ene-Feb
Mark P. Hertling

Contrainsurgencia

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" — 42 — May-Jun
Teniente Coronel José Luis Calvo Albero

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr
Sr. M. Chris Mason
Sr. Thomas H. Johnson

Crimen

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Defensa y Seguridad Interna

Adaptar la Fuerza Generadora — 37 — Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército — 62 — Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos — 60 — Mar-Abr
Coronel (R) Charles D. Allen
Dr. Stephen J. Gerras

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma — 33 — Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun
Coronel Michael Fenzel

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La — 2 — Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Contrainsurgencia: Corazones, mentes y "ventanas de oportunidad" — 42 — May-Jun
Teniente Coronel José Luis Calvo Albero

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Doctrina

En el camino para articular nuestra ética profesional — 9 — Nov-Dic
Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D.,
Mayor Danny Cazier

Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito — 84 — Mar-Abr
Coronel Kenneth Crawford

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Suboficiales como ejemplos de moral, Los — 52 — Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Doctrina y Adiestramiento

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr
Teniente Coronel Joseph Doty
Mayor Walt Sowden

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Empatía—una verdadera destreza de líder — 68 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

En el camino para articular nuestra ética profesional — 9 — Nov-Dic
Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D.,
Mayor Danny Cazier

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb
Mayor Jeremy T. Gwinn
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips
Coronel Jeffrey D. Peterson
Teniente Coronel Robert Kewley
Teniente Coronel James Merlo

Suboficiales como ejemplos de moral, Los — 52 — Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Educación Militar

Adaptar la Fuerza Generadora — 37 — Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos 60 Mar-Abr
Dr. Stephen J. Gerras
Coronel (R) Charles D. Allen

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma 33 Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil 32 Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército, La 17 Nov-Dic
General de División Roberto Arancibia Clavel

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La 78 Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma 61 Jul-Ago
Mayor George J. David

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda 10 Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Suboficiales como ejemplos de moral, Los 52 Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La 74 Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina 2 Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Entendimiento Cultural

Capacitación lingüística y la educación cultural, La: ¿Dos caminos 83 Sep-Oct
Dr. Jeff R. Watson

Deconstruyendo nuestro futuro medieval 2 Ene-Feb
Teniente Coronel P. Michael Phillips

Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito 84 Mar-Abr
Coronel Kenneth Crawford

Estrategia Militar

¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio 67 Jul-Ago
Coronel Dennis M. Murphy

Adaptar la Fuerza Generadora 37 Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Capital político e intereses personales: La economía del poder en los países derrotados 22 Sep-Oct
Teniente Erik A. Claessen

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército 62 Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos 60 Mar-Abr
Dr. Stephen J. Gerras
Coronel (R) Charles D. Allen

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma 33 Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Cómo revelar el concepto de “diseño”: La planificación y el arte del mando de batalla 10 May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Deconstruyendo nuestro futuro medieval — 2 — Ene-Feb
Teniente Coronel P. Michael Phillips

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Empatía—una verdadera destreza de líder — 68 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito — 84 — Mar-Abr
Coronel Kenneth Crawford

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma — 61 — Jul-Ago
Mayor George J. David

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Partición del Mar de Sulawesi, La: La estrategia de EUA y la transformación del Triángulo de Tránsito Terrorista — 50 — Nov-Dic
Charles "Ken" Comer

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Kewley
Mayor Jeremy T. Gwinn
Teniente Coronel James Merlo
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips
Coronel Jeffrey D. Peterson

Renacimiento de la estrategia estadounidense y el fin de la gran Guerra — 72 — Sep-Oct
Sr. Gordon Barrass

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam — 14 — Mar-Abr
Sr. M. Chris Mason
Sr. Thomas H. Johnson

Formación Militar

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército — 62 — Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma — 33 — Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La — 2 — Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Deconstruyendo nuestro futuro medieval — 2 — Ene-Feb
Teniente Coronel P. Michael Phillips

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? 26 Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Empatía—una verdadera destreza de líder 68 Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

En el camino para articular nuestra ética profesional 9 Nov-Dic
Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D.,
Mayor Danny Cazier

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército 24 Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Kewley
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips
Teniente Coronel James Merlo
Coronel Jeffrey D. Peterson
Mayor Jeremy T. Gwinn

Fuerza Militar

¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio 67 Jul-Ago
Coronel Dennis M. Murphy

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! 50 Mar-Abr
Teniente Coronel Joseph Doty
Mayor Walt Sowden

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil 32 Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? 32 Jul-Ago
Amitai Etzioni

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI 80 May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma 33 Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La 2 Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Deconstruyendo nuestro futuro medieval 2 Ene-Feb
Teniente Coronel P. Michael Phillips

En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica 12 Sep-Oct
Coronel Dennis M. Murphy

Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM 82 Ene-Feb
Dr. Michael D. Mihalka
Sr. Douglas E. Lathrop
Capitán Moussa Diop Mboup

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma 61 Jul-Ago
Mayor George J. David

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército 24 Ene-Feb
Mayor Jeremy T. Gwinn
Coronel Jeffrey D. Peterson
Teniente Coronel James Merlo
Teniente Coronel Robert Kewley
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips

Renacimiento de la estrategia estadounidense y el fin de la gran Guerra 72 Sep-Oct
Sr. Gordon Barrass, CMG

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Suboficiales como ejemplos de moral, Los — 52 — Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencias sociodemográficas del reclutamiento militar en la Argentina — 2 — Jul-Ago
Profesora Marina Malamud

Transformación y la brecha irregular — 68 — May-Jun
Mayor Ken Burgess

Una guía básica para el desarrollo de efectividad — 32 — Nov-Dic
Mayor Shon McCormick

Fuerzas Especiales y Guerra Irregular

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado, Las — 2 — Sep-Oct
Coronel Blane R. Clark

Guerra Asimétrica

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? — 32 — Jul-Ago
Amitai Etzioni

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Guerra de Guerrilla

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Guerra de Informática

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Historia

Importancia del estudio de la historia militar para los oficiales del Ejército, La — 17 — Nov-Dic
General de División Roberto Arancibia Clavel

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? — 32 — Jul-Ago
Amitai Etzioni

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda — 10 — Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Inteligencia

¿Será posible disuadir a un Irán dotado con armas nucleares? — 32 — Jul-Ago
Amitai Etzioni

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Inversión en la estabilidad: La necesidad de la preparación de inteligencia para las operaciones económicas — 63 — Sep-Oct
Sr. James E. Shircliffe

Lecciones aprendidas

¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio — 67 — Jul-Ago
Coronel Dennis M. Murphy

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr
Mayor Walt Sowden
Teniente Coronel Joseph Doty

Adaptar la Fuerza Generadora — 37 — Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército — 62 — Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos — 60 — Mar-Abr
Coronel (R) Charles D. Allen
Dr. Stephen J. Gerras

Cómo Educar al Soldado Estratégico: Un cambio de paradigma — 33 — Ene-Feb
Dr. Kevin Stringer

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Compañía de maniobra en Afganistán, La: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito — 54 — May-Jun
Coronel Michael Fenzel

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

En el camino para articular nuestra ética profesional — 9 — Nov-Dic
Teniente Coronel Brian Imiola, PH.D.,
Mayor Danny Cazier

Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito — 84 — Mar-Abr
Coronel Kenneth Crawford

Interinstitucionalismo en el extranjero, El: El progreso del nuevo paradigma — 61 — Jul-Ago
Mayor George J. David

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda — 10 — Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Transformación y la brecha irregular — 68 — May-Jun
Mayor Ken Burgess

Leyes de Guerra

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr
Mayor Walt Sowden MAJ
Teniente Coronel Joseph Doty

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización — 22 — May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Suboficiales como ejemplos de moral, Los — 52 — Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Liderazgo

Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales — 44 — Ene-Feb
Teniente Coronel Richard Malish

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Empatía—una verdadera destreza de líder — 68 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM — 82 — Ene-Feb
Capitán Moussa Diop Mboup
Dr. Michael D. Mihalka
Sr. Douglas E. Lathrop

Suboficiales como ejemplos de moral, Los — 52 — Ene-Feb
Mayor Kenneth R. Williams

Tendencia a cometer crímenes de guerra, La — 74 — Ene-Feb
Teniente Coronel Robert Rielly

Transformación y la brecha irregular — 68 — May-Jun
Mayor Ken Burgess

Liderazgo-Personal

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr
Teniente Coronel Joseph Doty
Mayor Walt Sowden

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Desvinculación Moral: ¿Cuándo los buenos soldados harán cosas indebidas? — 26 — Nov-Dic
Christopher M. Barnes, Doctor en Filosofía
Keith Leavitt, Doctor en Filosofía

Empatía—una verdadera destreza de líder — 68 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente — 2 — May-Jun
Teniente Coronel Michael J. Flynn
Coronel (R) Clinton J. Ancker III

Mando y Control

Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización — 22 — May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente — 2 — May-Jun
Teniente Coronel Michael J. Flynn
Coronel (R) Clinton J. Ancker III)

Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional — 15 — Ene-Feb
Mark P. Hertling

Manuales de campaña

Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente — 2 — May-Jun
Teniente Coronel Michael J. Flynn
Coronel (R) Clinton J. Ancker III)

Operaciones

Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales — 44 — Ene-Feb
Teniente Coronel Richard Malish

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil — 32 — Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Inversión en la estabilidad: La necesidad de la preparación de inteligencia para las operaciones económicas — 63 — Sep-Oct
Sr. James E. Shircliffe

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización — 22 — May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente — 2 — May-Jun
Teniente Coronel Michael J. Flynn
Coronel (R) Clinton J. Ancker III)

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Transformación y la brecha irregular — 68 — May-Jun
Mayor Ken Burgess

Operaciones Civil-Militares

Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información — 33 — Sep-Oct
Capitán Leonardo J. Flor

Papel que desempeñan las Fuerzas Armadas en la Política Presidencial, El El — 41 — Sep-Oct
Coronel Steve Corbett
Teniente Coronel Michael J. Davidson

Operaciones de Información e Inteligencia

Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información — 33 — Sep-Oct
Capitán Leonardo J. Flor

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Operaciones de Paz

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército — 62 — Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Papel que desempeñan las Fuerzas Armadas en la Política Presidencial, El El — 41 — Sep-Oct
Coronel Steve Corbett
Teniente Coronel Michael J. Davidson

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército — 24 — Ene-Feb
Mayor Jeremy T. Gwinn
Coronel Jeffrey D. Peterson
Teniente Coronel James Merlo
Teniente Coronel Robert Kewley
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips

Operaciones Especiales

Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales — 44 — Ene-Feb
Teniente Coronel Richard Malish

Cómo revelar el concepto de "diseño": La planificación y el arte del mando de batalla — 10 — May-Jun
General de Brigada Edward C. Cardon
Teniente Coronel Steve Leonard

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Personal

Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales — 44 — Ene-Feb
Teniente Coronel Richard Malish

Protección de Fuerza

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro! — 50 — Mar-Abr
Teniente Coronel Joseph Doty
Mayor Walt Sowden MAJ

Adaptar la Fuerza Generadora — 37 — Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército, La — 78 — Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Gerald F. Sewell

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes — 77 — Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización — 22 — May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Reconsiderar las prioridades para la fuerza futura del Ejército 24 Ene-Feb
Mayor Dwight E. (Buzz) Phillips
Teniente Coronel Robert Kewley
Coronel Jeffrey D. Peterson
Mayor Jeremy T. Gwinn
Teniente Coronel James Merlo

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda 10 Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso 2 Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Relaciones Civil-Militares

Asistencia médica para bajas sufridas en el combate táctico: Un estudio de casos del profesionalismo técnico de suboficiales 44 Ene-Feb
Teniente Coronel Richard Malish

Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional 15 Ene-Feb
Mark P. Hertling

Sistema Político-Militar de los EUA

Capital político e intereses personales: La economía del poder en los países derrotados 22 Sep-Oct
Teniente Erik A. Claessen

Cómo conservar amigos y ganar aliados: El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército 62 Ene-Feb
Teniente General Huba Wass de Czege

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos 60 Mar-Abr
Coronel (R) Charles D. Allen
Dr. Stephen J. Gerras

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La 2 Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización 22 May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Transformación y la brecha irregular 68 May-Jun
Mayor Ken Burgess

Táctica Militar

Adaptar la Fuerza Generadora 37 Mar-Abr
Teniente General Michael A. Vane

Contrainsurgencia y más allá: Cómo hacer operativa la oleada civil 32 Nov-Dic
Teniente General Stephen L. Danner
Teniente Coronel North K. Charles,
Coronel Wendul G. Hagler, II

Empatía—una verdadera destreza de líder 68 Mar-Abr
Teniente Coronel (R) Harry Clay Garner

Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las Tácticas Terrestres Iraníes 77 Jul-Ago
Capitán Marc Lindemann

Mando y control interinstitucional a nivel operacional: Un desafio en las operaciones de estabilización 22 May-Jun
Dr. Kevin Stringer

Manual de Campaña 5-0: Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente 2 May-Jun
Teniente Coronel Michael J. Flynn
Coronel (R) Clinton J. Ancker III)

Rendimiento militar de Rusia en Georgia, El — 30 — Mar-Abr
Dr. Tor Bukkvoll

Revolución en los asuntos militares, La: 12 observaciones sobre una idea pasada de moda — 10 — Jul-Ago
Teniente Coronel (R) Donald (Scott) Stephenson

Seducción de la Victoria Rápida, La: Lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso — 2 — Nov-Dic
Mayor Michael L. Burgoyne

Tecnologia

Internet: Una herramienta para las guerras en el siglo XXI — 21 — Jul-Ago
Dra. Gema Sánchez Medero

Tecnología e Informática

Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional — 15 — Ene-Feb
Mark P. Hertling

Transformación

¿Atacar o Defender? Manejando la información y equilibrando los riesgos en el ciberespacio — 67 — Jul-Ago
Coronel Dennis M. Murphy

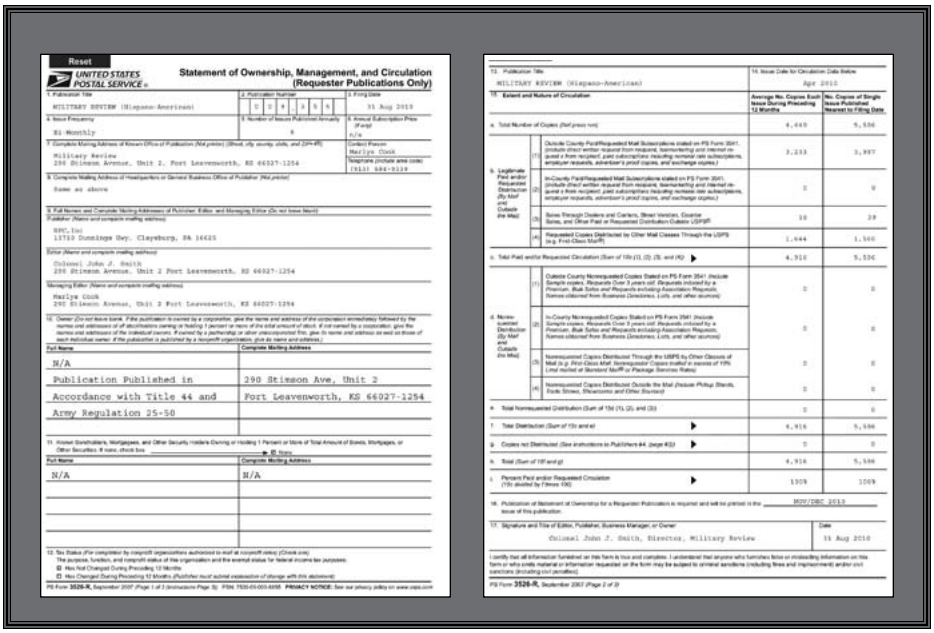
Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI — 80 — May-Jun
Sargento de Primera Clase, John W. Proctor

Conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos, La — 2 — Mar-Abr
Dr. Adrian R. Lewis

Intenciones descaminadas: Oposición contra AFRICOM — 82 — Ene-Feb
Sr. Douglas E. Lathrop
Dr. Michael D. Mihalka
Capitán Moussa Diop Mboup

Relaciones entre los militares y los medios de comunicación, Las—Un matrimonio disfuncional — 15 — Ene-Feb
Mark P. Hertling

Transformación y la brecha irregular — 68 — May-Jun
Mayor Ken Burgess



Reset

UNITED STATES POSTAL SERVICE

Statement of Ownership, Management, and Circulation (Requester Publications Only)

1. Publication Title: MILITARY REVIEW (Hispano-American)
2. Publication Number: 0 0 4 1 3 5 4
3. Filing Date: 31 Aug 2010
4. Issue Frequency: Bi Monthly
5. Number of Issues Published Annually: 6
6. Annual Subscription Price (If any): n/a
7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®): Military Review, 290 Stimson Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
Contact Person: Marlys Cook
Telephone (include area code): (913) 684-9339
8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer): Same as above
9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank)
Publisher (Name and complete mailing address): HPC, Inc, 11710 Dominga Dwy, Clayeburg, PA 16625
Editor (Name and complete mailing address): Colonel John J. Smith, 290 Stimson Avenue, Unit 2 Fort Leavenworth, KS 66027-1254
Managing Editor (Name and complete mailing address): Marlys Cook, 290 Stimson Avenue, Unit 2 Fort Leavenworth, KS 66027-1254
10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)

Full Name	Complete Mailing Address
N/A	
Publication Published in	290 Stimson Ave, Unit 2
Accordance with Title 44 and	Fort Leavenworth, KS 66027-1254
Army Regulation 25-50	

11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box: ☐ None

Full Name	Complete Mailing Address
N/A	N/A

12. Tax Status (For completed by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one)
The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes:
☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months
☐ Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)

PS Form 3526-R, September 2007 (Page 1 of 3 (Instructions Page 3)) PSN 7530-01-000-9931 PRIVACY NOTICE: See our privacy policy on www.usps.com

13. Publication Title: MILITARY REVIEW (Hispano-American)
14. Issue Date for Circulation Data Below: Apr 2010

15. Extent and Nature of Circulation		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		4,449	5,596
b. Legitimate Paid and/or Requested Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Outside County Paid/Requested Mail Subscriptions stated on PS Form 3541. (Include direct written request from recipient, telemarketing and Internet request from recipient, paid subscriptions including nonresident rate subscriptions, employer requests, advertiser's proof copies, and exchange copies.)	3,233	3,997
	(2) In-County Paid/Requested Mail Subscriptions stated on PS Form 3541. (Include direct written request from recipient, telemarketing and Internet request from recipient, paid subscriptions including nonresident rate subscriptions, employer requests, advertiser's proof copies, and exchange copies.)	0	0
	(3) Sales through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid or Requested Distribution Outside USPS®	10	29
	(4) Requested Copies Distributed by Other Mail Classes Through the USPS (e.g. First-Class Mail®)	1,644	1,560
c. Total Paid and/or Requested Circulation (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		4,910	5,586
d. Nonrequested Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Outside County Nonrequested Copies Stated on PS Form 3541 (Include Sample copies, Requests Over 3 years old, Requests induced by a Premium, Bulk Sales and Requests including Association Requests, Names obtained from Business Directories, Lists, and other sources)	0	0
	(2) In-County Nonrequested Copies Stated on PS Form 3541 (Include Sample copies, Requests Over 3 years old, Requests induced by a Premium, Bulk Sales and Requests including Association Requests, Names obtained from Business Directories, Lists, and other sources)	0	0
	(3) Nonrequested Copies Distributed Through the USPS by Other Classes of Mail (e.g. First-Class Mail, Nonrequestor Copies mailed in excess of 10% Limit mailed at Standard Mail® or Package Services Rates)	0	0
	(4) Nonrequested Copies Distributed Outside the Mail (Include Pickup Stands, Trade Shows, Showrooms and Other Sources)	0	0
e. Total Nonrequested Distribution (Sum of 15d (1), (2), and (3))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and e)		4,910	5,586
g. Copies not Distributed (See instructions to Publishers #4, page #13)		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		4,910	5,586
i. Percent Paid and/or Requested Circulation (15c divided by 15f times 100)		100%	100%

16. Publication of Statement of Ownership for a Requester Publication is required and will be printed in the: NOV/DEC 2010 issue of this publication.
17. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner: Colonel John J. Smith, Director, Military Review — Date: 31 Aug 2010

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526-R, September 2007 (Page 2 of 3)

Statement of Ownership, Management, Circulation - PS Form 3526-R

Estimado lector,

A fin de mejorar la calidad de nuestra revista y al mismo tiempo publicar artículos de importancia y valor, que sean adecuados y útiles para nuestros lectores, le solicitamos que tome unos pocos minutos de su valioso tiempo para responder a la siguiente encuesta.

Sus respuestas nos serán de gran valor y nos darán la oportunidad de enterarnos cuáles son sus perspectivas en asuntos de interés.

Visítenos en http://www.zoomerang.com/Survey/WEB22B3QFTM37P.

Sinceramente,
El equipo de Redacción de *Military Review*, Edición Hispanoamericana

1. **¿Cómo obtiene las publicaciones de *Military Review* (página web, medio impreso) y cuán a menudo las lee?**

2. **¿Recibe suficientes copias de *Military Review*?**

3. **¿Cómo se clasificaría en calidad de lector de *Military Review*?**
   a. **Leo la mayoría de los artículos.**
   b. **Leo uno o dos artículos de cada edición.**
   c. **Leo una edición y otra no.**
   d. **Jamás la leo.**

4. **¿Qué le agrada de nuestra revista?**

5. **¿Qué le desagrada de nuestra revista?**

6. **¿Cuáles de los siguientes temas son los que más le interesa? (Sírvase enumerarlos en orden de importancia para usted.)**
   (__) Interinstitucional-multinacional
   (__) Transformación/Modernización
   (__) Asuntos internacionales
   (__) Guerra de información
   (__) Crimen transnacional
   (__) Contrainsurgencia
   (__) Estrategia militar
   (__) Liderazgo
   (__) Historia
   (__) Ética
   (__) Otro

7. **¿Podría mencionar un artículo, autor o tema que fue de especial utilidad o interés para usted?**

8. **¿Encuentra la traducción adecuada en términos de lenguaje y vocabulario profesional?**

9. **¿Alguna vez ha citado un artículo publicado en *Military Review* (edición en español) en un documento que haya redactado (artículo, presentación, discurso, etc.)?**

10. **Sírvase proveernos su opinión sobre nuestra publicación.**
    a. **Excelente**
    b. **Buena**
    c. **Promedio**
    d. **Deficiente**

De izquierda a derecha: Mayor Eduardo Sosa de Paraguay; Sr. Miguel Severo, Editor-Jefe de las Ediciones en Idiomas Extranjeros y Mayor Washington Triani de Brasil.

LAS EDICIONES IBEROAMERICANA y brasileira de *Military Review*, tuvieron el placer de darle la bienvenida a los oficiales estudiantes de América Central, América del Sur y España que asisten al curso de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en una ceremonia celebrada en la tarde del 17 de septiembre de 2010 en el Centro Lewis y Clark en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Entre los asistentes al evento se encontraban el Editor Jefe y todo el personal de las distintas ediciones de *Military Review*, el oficial de enlace de Brasil, distinguidos invitados y estudiantes con sus familias. Los siguientes países estuvieron representados: Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, España, México y Paraguay.

Esta recepción anual se lleva a cabo con la finalidad de expresar nuestro deseo de fortalecer los lazos de amistad con todos los Ejércitos Iberoamericanos y estimular el intercambio de ideas y opiniones sobre diversos temas de interés para la comunidad castrense. Además, *Military Review* desea establecer relaciones profesionales y amistosas con los ejércitos de distintos Centros de comunicaciones de los ejércitos previamente mencionados y también aprovechar esta ocasión para darles a todos una cálida bienvenida al Fuerte Leavenworth.